



Global Sourcing – Vergleich von Attraktivitäten unterschiedlicher
Beschaffungsmärkte

Tim Bude

(Matrikelnummer: 40991873)

Eingereichte Abschlussarbeit

Zur Erlangung des Grades

Bachelor of Arts

im Studiengang

Transport- und Logistikmanagement

an der

Karl-Scharfenberg-Fakultät

der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erstprüfer: Prof.Dr.rer.pol. Hans Jürgen Bender

Eingereicht am: 04. Juni 2014

Zweitprüfer: Dipl.-Kaufmann Carsten Wiljes

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	V
1. Einleitung	1
2. Problemstellung und Zielsetzung.....	1
3. Beschaffungsmanagement.....	3
3.1. Bedarfsermittlung	4
3.2. Beschaffungsmarktforschung	4
3.3. Make or Buy	5
3.4. Bedeutung der strategischen Beschaffung	6
3.5 Beschaffungsstrategien / Sourcing Konzepte	10
3.6. Güter/Produktauswahl.....	13
3.7 Lieferantenauswahl / Lieferantenmanagement	17
3.8 Beschaffungscontrolling / TOCO-Prinzip.....	18
4. Global Sourcing	19
4.1 Veränderte Umweltbedingungen als Auslöser für Global Sourcing	20
4.2. Allgemeine Chancen.....	22
4.3. Allgemeine Risiken	24
4.4. Umweltanalyse.....	27
5. Emerging Markets – BRICS und die Next-11	28
6. China als Beschaffungsmarkt	32
6.1. Politische Faktoren.....	32
6.2. Wirtschaftliche Faktoren und Entwicklung	34
6.3. Sozio-kulturelle Faktoren	37
6.4. Technologische und Infrastrukturelle Faktoren.....	41
6.5. Deutsch – Chinesische Beziehung	46
6.6. Textilbeschaffung in China	48
7. Bangladesch als Beschaffungsmarkt	51
7.1. Politische Faktoren.....	51
7.2 Wirtschaftliche Faktoren.....	52
7.3. Sozio-kulturelle Faktoren	57
7.4. Technologische und Infrastrukturelle Faktoren.....	61

7.5. Beziehungen zwischen Deutschland und Bangladesch.....	64
8. Zusammenfassung	67
9. Fazit	68
10. Literaturverzeichnis.....	71
11. Anhang	79
Eidesstattliche Erklärung.....	85

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AL	Awami League
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit
BNP	Bangladesh Nationalist Party
BRICS	Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika
bzw.	Beziehungsweise
ca.	Circa
CAS	Chinesischen Akademie der Wissenschaften
CIM	Centrum für Internationale Migration und Entwicklung
CPI	Corruption Perception Index
DAAD	Deutscher Akademischer Austausch-Dienst
EDI	Electronic Data Interchange
EST	Electronic Sourcing Tools
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FhG	Frauenhofer Gesellschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
G7	Gruppe der Sieben bedeutendsten Industrienationen der Welt
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
ggf.	gegebenenfalls
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
ILO	International Labour Organization
IMF	International Money Fund

km	Kilometer
km ²	Quadratkilometer
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPCh	Kommunistische Partei Chinas
Mio.	Millionen
MPG	Max-Planck-Gesellschaft
Mrd.	Milliarden
N-11	Next-11 (Staaten denen eine ähnliche wirtschaftliche Entwicklung wie den BRICS-Staaten zugeschrieben wird)
OEM	Original Equipment Manufacturer
PEST	Political, economical, social, technolocial
qm	Quadratmeter
RMB	Renminbi (Währung der Volksrepublik China)
SGF	Strategische Geschäftsfelder
sog.	sogenannt
SRM	Supplier Relationship Management
SWZ	Sonderwirtschaftszonen
Tab.	Tabelle
TEU	Twenty-foot Equivalent Unit
TOCO	Total Costs of Ownership
u.a.	unter anderem
USA	United States of America
USD	United States Dollar
usw.	Und so weiter
vgl.	vergleiche
VRC	Volksrepublik China
WTO	World Trade Organization

Abbildungsverzeichnis

<u>Abb. 1: Übersicht Beschaffungsprozesse</u>	3
<u>Abb. 2.:Zielhierarchie im strategischen Management</u>	7
<u>Abb. 3: Beschaffungskonzept</u>	9
<u>Abb. 4: Portfolioanalyse zum Global Sourcing</u>	14
<u>Abb. 5: Gründe für eine weltweite Beschaffung</u>	22
<u>Abb. 6: Lohnkosten im Verhältnis zum Risiko</u>	25
<u>Abb. 7: Risiken/Probleme von Global Sourcing</u>	26
<u>Abb. 8: BIP /Kopf/2012–Deutschland, BRIC, Next-11 im Vergleich</u>	29
<u>Abb. 9: BIP–Wachstumsprognose der G7, BRICs und NEXT-11-Staaten</u>	30
<u>Abb.10: Demografischer Wandel der Chinesischen Bevölkerung</u>	37
<u>Abb.11: Modal-Split in China</u>	42
<u>Abb.12: Export von Textil und Bekleidung in Mrd. US-Dollar im Jahr 2012</u>	48
<u>Abb.13: Wichtigste Beschaffungsmärkte für Textilien</u>	49
<u>Abb.14: Anteil der Bekleidung an Gesamtexporten aus Bangladesch</u>	54
<u>Abb.15: Anteil am BIP im Jahr 2012</u>	55
<u>Abb.16: Demografische Dividende von Bangladesch</u>	61
<u>Abb.17: Verteilung auf die Verkehrsträger</u>	62
<u>Abb.18: Textilindustrie - Wichtigste Beschaffungsmärkte in der Zukunft</u>	69
<u>Abb.19: Five Forces nach Porter</u>	79
<u>Abb.20: Arbeitskosten im Verarbeiteten Gewerbe der Europäischen Union</u>	80
<u>Abb.21: Arbeitskosten in der Textilindustrie</u>	81
<u>Abb.22: Karte China</u>	82
<u>Abb.23: Karte Bangladesch</u>	82

Tabellenverzeichnis

<u>Tab.1: Übersicht/Eigenschaften der strategischen Geschäftsfelder</u>	15
<u>Tab.2: Erwerbsfähige Bevölkerung von Bangladesch, China und Deutschland im Vergleich</u>	60
<u>Tab.3: Kennzahlen von China und Bangladesch im Vergleich</u>	83
<u>Tab.4: SWOT-Analyse zu den Märkten China und Bangladesch</u>	84

1. Einleitung

Global Sourcing (Globale Beschaffung) ist aus dem heutigen Unternehmensalltag nicht mehr wegzudenken. Die Unternehmen müssen sich unter anderem mit dem Kostendruck aufgrund globaler Wettbewerber und unterschiedlichem Lohnniveau behaupten. Zunehmend kommt es zu einer verbesserten Qualität der Produkte sowie zu besser ausgebildeten Arbeitskräften in den Niedriglohnländern. „Die Umwelt ist komplexer und dynamischer geworden“¹. Internationale Beschaffungsmärkte sind einem ständigen Wandel unterworfen und so ist es für den Erfolg eines Unternehmens dringend von Nöten, seine Beschaffungsmärkte regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Ein Markt, der noch vor Jahren attraktiv war, kann es in der Zukunft nicht mehr sein und andersrum bietet ein Land, das heute noch vor massiven Herausforderungen steht, den potenziellen Markt der Zukunft. Im Zuge dessen ist es unabdingbar, dass Unternehmen Märkte analysieren, die für ihr Kerngeschäft am attraktivsten und erfolgversprechendsten erscheinen mögen. Um dies mit größtmöglicher Effizienz und Effektivität durchzuführen, ist eine Global Sourcing Strategie eine geeignete Wahl. Global Sourcing ist weitaus mehr, als nur der weltweite Einkauf von Waren und/oder Dienstleistungen. Am Anfang dieser Arbeit steht daher das Beschaffungsmanagement im Fokus. Bevor Global Sourcing durchgeführt werden kann, sind eine Vielzahl von Faktoren zu beachten und untereinander in Einklang zu bringen. Nach dem dritten Kapitel weiß der Leser, welche Einzelheiten zu beachten sind und wie sich Global Sourcing in die Unternehmensstruktur einbetten lässt. Im weiteren Kontext wird die Strategie des Global Sourcings, sowie die Chancen und Risiken, die damit einhergehen können, beschrieben. Im Anschluss werden die Märkte China und Bangladesch analysiert und gegenübergestellt.

2. Problemstellung und Zielsetzung

Um einen aussagekräftigen Vergleich zwischen den beiden Märkten anstellen zu können, ist die Branche von zentraler Bedeutung. Im Hauptteil dieser Arbeit wird sich da-

¹ Bea und Haas, 2008, S.92

her auf die Textil- und Bekleidungsbranche konzentriert. China wird metaphorisch oft als die „Werkbank der Welt“ bezeichnet. In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat es daher viele Firmen in das Reich der Mitte verschlagen. Die Textil- und Bekleidungsindustrie hat sich in China etabliert; aus keinem anderen Land der Welt wird so viel Bekleidung exportiert. Im Alltag häufig zu erkennen, wenn man einen Blick auf das Etikett seines Jacketts oder seiner Hose wirft und „Made in China“ liest. Aufgrund des massiven Wirtschaftsbooms in der Volksrepublik China (VRC) hat sich das Land imposant entwickelt. Ausländische Firmen brachten Kapital, welches gewinnbringend investiert werden konnte. Vor allem in Sachen Know-how wird China immer unabhängiger, so dass es vermehrt gut ausgebildete Nachwuchskräfte hervorbringt, die selbstverständlich zu keinem Hungerlohn mehr arbeiten wollen. Im Zuge dessen sind seit einigen Jahren Abwanderungen von Produktionsbetrieben in benachbarte Länder zu erkennen, in denen noch deutlich günstiger produziert wird. Im Kern dieser Arbeit soll eine Alternative zu dem Beschaffungsriesen und BRICS-Staat China aufgezeigt werden. Wie attraktiv ist China als Beschaffungsmarkt? Welche Chancen und Risiken herrschen auf diesem Markt und wie wird sich das Land voraussichtlich entwickeln?

Als Alternative soll ein Staat der sogenannten Next-11 betrachtet werden. In der Textil- und Bekleidungsindustrie wird Bangladesch als vielversprechender Zukunftsmarkt gehandelt. Ziel dieser Arbeit ist es, ausführlich zu erörtern, ob dieser Markt eine echte Alternative zu China darstellt. Damit beide Märkte aussagekräftig verglichen werden können, wird das Instrument der PEST-Analyse verwendet. Die Märkte werden nach politischen, ökonomischen, sozio-kulturellen und technologischen Gesichtspunkten beleuchtet. Weiter sind Währungsrisiken sowie deren Absicherung (Hedging)² von zentraler Bedeutung für ein Global Sourcing. Da jedoch zwei Märkte untersucht werden und hier keine fundamentalen Charakteristika ausgelassen werden sollen, kann auf dieses Thema nicht näher eingegangen werden. Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die für ein Global Sourcing in einem Markt eine ausschlaggebende Rolle spielen. Auf Basis der PEST-Analyse lassen sich allerdings die unumgänglichen Chancen und Risiken erkennen und ableiten.

² Vgl. Stocker, K, 2013, S. 359 ff.

3. Beschaffungsmanagement

Bevor sich dem Thema Global Sourcing ausführlicher gewidmet werden kann, wird vorab erläutert, wie sich Global Sourcing in die Unternehmensaktivitäten einbetten lässt.

Das Ziel eines jeden Unternehmens besteht darin, die eigene Existenz durch erfolgreiches Handeln langfristig zu sichern. Hierbei ist es unerlässlich, dass das Unternehmen versucht, einerseits von seinem Umfeld (Kunden, Lieferanten, Staat etc.) akzeptiert zu werden und gleichzeitig danach strebt, wirtschaftlich erfolgreich, sprich profitabel zu sein. Um diese Ziele zu erreichen gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten und Einflüsse, die dabei zu beachten sind.³

Eine wesentliche Komponente auf dem Weg profitabel zu sein, stellt das Beschaffungsmanagement dar. Beschaffung lässt sich wie folgt definieren:

„Die Beschaffung umfasst (...) sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogenen Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbsthergestellten Objekte verfügbar zu machen“⁴

In den folgenden Unterpunkten sollen die wesentlichen Schritte, die auf dem Weg zu einem Global Sourcing von Nöten sind, dargestellt und beschrieben werden. Abb. 1 gibt bereits eine grafische Übersicht.

Abb.1: Übersicht Beschaffungsprozesse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kummer, S. et. al (2013), S.144

³ Vgl. Thommen, J.P., Achleitner, A-K., 2009, S.994

⁴ Arnold, U. 2007, S.17

3.1. Bedarfsermittlung

Am Anfang einer jeden Beschaffung steht die Bedarfsermittlung; nur wer seinen Bedarf kennt, kann entsprechend planen und beschaffen. Hierbei unterscheidet man grundsätzlich zwischen dem programmgebundenen und dem verbrauchsgebundenen Verfahren.

Programmgebunden: Bedarf wird anhand von Absatz- bzw. Produktionsplan ermittelt

Verbrauchsgebunden: Bedarf wird anhand von Vergangenheitswerten ermittelt

Je exakter und vorhersehbarer die Bedarfsermittlung ist, desto größer der Erfolg für das Unternehmen. Bei einem hohen Sicherheitsfaktor resultieren hohe Lager- und Kapitalbindungskosten, wohingegen eine knappe Kalkulation dafür sorgen kann, dass die Produktion nicht ausgelastet ist oder im schlimmsten Fall Kunden nicht bedient werden können. Ziel der Bedarfsermittlung ist somit eine kostenoptimale Materialversorgung bei gleichzeitiger Bedienung des Kundenbedarfs.⁵

3.2. Beschaffungsmarktforschung

Nachdem die Bedarfsermittlung in einem Unternehmen stattgefunden hat, geht es im nächsten Schritt darum, herauszubekommen, wie der zuvor ermittelte Bedarf am besten gedeckt werden kann. Hier spielt die Beschaffungsmarktforschung eine entscheidende Rolle.

„Unter Beschaffungsmarktforschung versteht man die systematische Ermittlung des aktuellen und des zukünftigen Lieferangebots hinsichtlich aller relevanten Merkmale (Sortiment, Menge / Zeiteinheit, Preis, Know-how, Konditionen)“⁶

Hauptziel ist die **Befriedigung des Informationsbedarfs** für das zu beschaffende Unternehmen. Darüber hinaus ist die Erhöhung der Markttransparenz von fundamentaler Bedeutung. Es muss ein Überblick über die Marktstrukturen, sowie über die Lieferanten und deren Produkte und Kompetenzen geschaffen werden. Weiter ist es in dieser Phase wichtig, bereits bestimmte Beschaffungsrisiken frühzeitig zu erkennen und so

⁵ Vgl. Beckmann, K. 2010, S.74 f.

⁶ Vgl. Kummer, S. et. al (2013), S.144

alternative Bezugsquellen oder ggf. Substitutionsgüter ausfindig zu machen. Dies erhöht außerdem den Wettbewerb und stärkt die Verhandlungsposition des Unternehmens. Beschaffungsmarktforschung dient somit nicht nur dem Einholen von Informationen, sondern ist die Basis für eine zielgerichtete Bearbeitung des Beschaffungsmarktes.⁷

3.3. Make or Buy

Wenn man nun von einem ermittelten Bedarf sowie von einer intensiven Analyse des Beschaffungsmarktes ausgeht, stellt sich als nächste Frage für ein Unternehmen, ob es seine Produkte selbst herstellt oder sich einer fremden Bezugsquelle bedient. Solch eine Art von Entscheidung wird auch **Make-or-Buy-Entscheidung** genannt.⁸ Somit gilt **Make = Eigenfertigung / Insourcing** und **Buy = Fremdbezug/Outsourcing**. Auch im Fall, dass Leistungen die früher selbst hergestellt wurden, inzwischen an einen externen Partner abgegeben wurden, spricht man vom Outsourcing.⁹

Um die richtige Entscheidung zu treffen, spielen eine Vielzahl von Faktoren eine Rolle. Im Vordergrund stehen die zu erwartenden Kosten, aber auch die Höhe und Regelmäßigkeit des Bedarfs sowie die Produktionskapazität des Outsourcing-Gebers nehmen Einfluss auf die Entscheidung. Des Weiteren ist die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen ein wesentliches Entscheidungskriterium. Bei Aktivitäten, die nicht unmittelbar zu den eigenen Kernkompetenzen gehören, bietet sich Outsourcing an. Hierbei ist weiter das Lieferantenangebot und die damit verbundene Marktmacht zu betrachten; somit werden häufig Geschäftsfelder abgegeben, die eine hohe Autonomie aufweisen. Daraus resultiert sowohl ein hohes Lieferantenangebot, als auch die Vermeidung von Know-how Verlust.¹⁰

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und dem daraus resultierenden Wettbewerb sind Unternehmen gezwungen, sich in bestimmten Bereichen der Wertschöpfungskette zu spezialisieren. Dieser Trend ist an sich nichts Neues, denn bereits Adam Smith veröffentlichte im Jahre 1776 die Studie „der Wohlstand der Nationen“. Darin

⁷ Vgl. Kummer, S. et. al (2013), S. 144 f.

⁸ Vgl. Thommen, J.P., Achleitner, A-K., 2009, S.360

⁹ Vgl. Kummer, S. et. al (2013), S.152

¹⁰ Vgl. Ebenda, S. 157

beschrieb er die Vorzüge der Arbeitsteilung anhand der Stecknadelproduktion. Die Erkenntnis war damals, dass man aufgrund einer Arbeitsteilung viel profitabler ist. Wenn ein Mensch einen bestimmten Ablauf immer und immer wieder ausführt, entwickelt sich eine Autonomie und eine damit verbundene effizientere Arbeitsweise. Gesamtprozesse wurden aufgeteilt und am Ende zusammengefügt, wodurch sich die Produktivität insgesamt steigern ließ.¹¹

Dies bedeutet heutzutage eine stark verringerte Wertschöpfungstiefe. In der Automobilindustrie liegt diese beispielsweise nur noch bei ca. 20%. Treiber dieser Entwicklung ist die steigende Wettbewerbsdynamik, sowie ein enormer Kostendruck.¹²

Um die besten Quellen ausfindig zu machen, sind Unternehmen stärker denn je gefragt, auch über die Landesgrenzen hinweg nach alternativen Beschaffungsquellen zu suchen.¹³

3.4. Bedeutung der strategischen Beschaffung

In der Beschaffung unterscheidet man grundsätzlich zwischen operativen und strategischen Zielen, dazu folgend ein paar Beispiele.

Beispiel operativ: Disposition, Bestellungen, Abrufe, Angebotseinholung

Beispiel strategisch: Beschaffungsmarktforschung, Beschaffungsmarketing, Lieferantenmanagement, Make or Buy Entscheidungen¹⁴

Für die optimale Strategie ist eine Vielzahl von Variablen zu beachten. An oberste Stelle steht die **Beschaffungsplanung**. Hierbei müssen sowohl übergeordnete **Unternehmensziele**, als auch die direkten **Aufgaben und Ziele der Beschaffung** sowie das **Beschaffungskonzept** in Einklang gebracht werden. Beschaffung ist somit weitaus mehr, als nur der Einkauf bzw. die Bestellabwicklung von Sachgütern oder Dienstleistungen.¹⁵ Es geht vielmehr darum sich langfristig aufzustellen um sich somit einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Entscheidend ist ein Konzept, welches genau vorgibt, wie man

¹¹ Vgl. Losse, B., 2011, <http://www.wiwo.de/politik/konjunktur/adam-smith-urvater-der-oeconomie/5939410.html>, eingesehen am 17.03.2014

¹² Vgl. Barner, A. et al. 2011, S.20

¹³ Vgl. Arnold, U. 2007, S.441

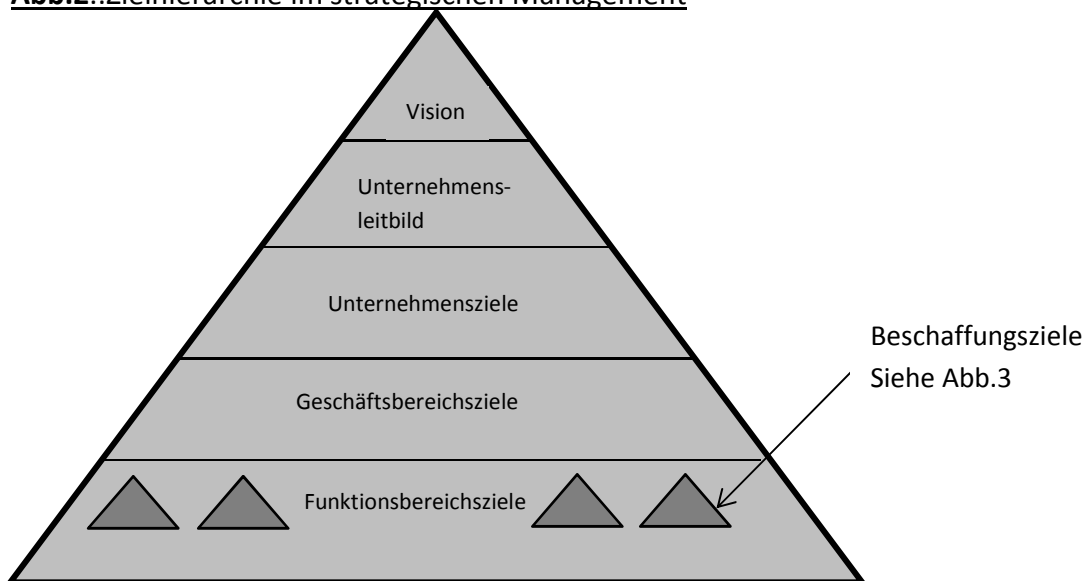
¹⁴ Vgl. Arnold, U. 2007, S.14

¹⁵ Vgl. Hartmann, H. 2007, S.17

sich diesen Wettbewerbsvorteil erarbeiten kann. Solch ein Konzept ist jedoch nicht nur auf der operativen Ebene anzusiedeln, sondern geht weit darüber hinaus und muss mit den Unternehmenszielen harmonisieren und darin eingebettet sein.¹⁶

Aus diesem Grund wird sich im weiteren Kontext, sowie im allgemeinen Verlauf der Arbeit, vermehrt auf den **strategischen Teil der Beschaffung** konzentriert. Folgende Abb. gibt einen Überblick über die Zielhierarchie im strategischen Management.

Abb.2.:Zielhierarchie im strategischen Management



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bea, F.X. / Haas, J. 2005, S.73

Die Funktionsbereichsziele, zu denen auch die Beschaffungsziele gehören, sind in der Zielhierarchie nach Bea und Haas ganz unten angesiedelt. Dies soll nicht implizieren, dass sie von geringerer Bedeutung wären, sondern lediglich, dass es Ziele gibt, die den Bereichszielen übergeordnet sind und von dem ganzen Unternehmen getragen und gelebt werden. Demnach ist es so, dass als Unternehmensziel (bezieht sich auf das Unternehmen als Ganzes)¹⁷ beispielsweise eine Erhöhung der Rentabilität um 5 % innerhalb der nächsten 2 Jahre gesetzt wird. Dies ist ein ganzheitliches Ziel, woran alle Unternehmensbereiche, wie beispielsweise Vertrieb, Controlling, Marketing gleichzeitig arbeiten. Für die Beschaffung könnte dies wiederum bedeuten, dass man durch eine bestimmte Beschaffungsstrategie versucht die Materialbestände zu senken, was wiederum die Kapitalbindungskosten sinken und somit die Rentabilität steigen lässt.¹⁸

¹⁶ Vgl. Arnold, U. 2007, S.15

¹⁷ Vgl. Thommen, J.P., Achleitner, A-K., 2009, S.124

¹⁸ Vgl. Arnold, U. 2007, S.16

Im Zuge der immer größeren Bedeutung des Beschaffungsmanagements für die Umsetzung unternehmerischer Zielvorgaben haben die strategischen, gegenüber den operativen Zielen und Aufgaben stark an Bedeutung gewonnen.¹⁹

Untermauert wird diese These dadurch, dass Unternehmen häufig **über 50%, nicht selten 75 %** ihres Umsatzes **aus fremden Quellen beziehen**. Hierdurch wird deutlich, welche enorme Bedeutung das Beschaffungsmanagement in Bezug auf den Wertschöpfungsanteil und den Erfolg eines Unternehmens hat. Es ergibt sich ein großes Erfolgspotenzial einerseits, was jedoch nicht selten ein enormes Risikopotenzial auf der anderen Seite mit sich bringt, was im späteren Verlauf dieser Arbeit noch ausführlicher betrachtet wird.²⁰

Wie bereits oben angesprochen, gehört zu dem strategischen Beschaffungsmanagement auch ein ganzheitliches Beschaffungskonzept. Dieses orientiert sich an den angestrebten Zielen. Die Beschaffungsziele stellen somit die Basis des Beschaffungskonzepts dar. Erfolgreich umsetzen lässt sich das Konzept wiederum durch unterschiedliche und auf die Ziele ausgerichtete Sourcing Elemente oder auch Sourcing Konzepte.²¹

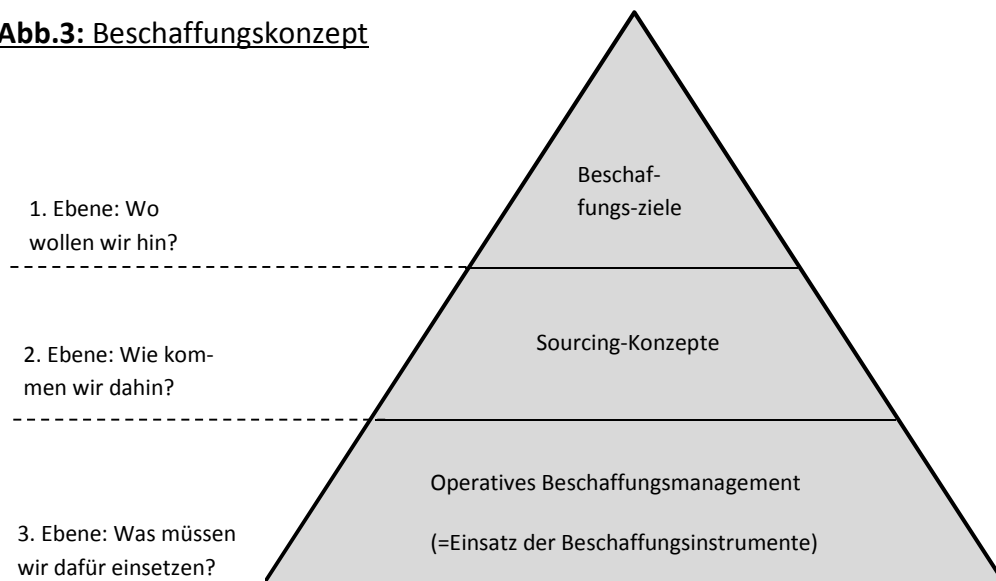
¹⁹ Vgl. Arnold, U. 2007, S.17

²⁰ Vgl. Bogaschewsky, R. 2007, S.200

²¹ Vgl. Arnold, U. 2007, S.19

Das Beschaffungskonzept lässt sich am ehesten durch folgende Abbildung grafisch darstellen.

Abb.3: Beschaffungskonzept



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, J. 2001, S.4

Die Zielhierarchie der Abb. 2 lässt sich nun durch die oben abgebildete Pyramide auf weitere Ebenen untergliedern. Nachdem das Beschaffungsziel definiert ist, geht es darum, möglichst effizient und effektiv das gesetzte Ziel zu erreichen. Hierfür werden, auf das Ziel ausgerichtet, entsprechende beschaffungsstrategische Elemente und Prinzipien sinnvoll miteinander kombiniert. Diese Art von Kombinationen kann man vereinfacht als Sourcing Toolbox darstellen (Sourcing = Quelle/Beschaffen), sie bildet den Kern einer jeden Beschaffungsstrategie.²²

²² Vgl. Arnold, U. 2007, S.20

3.5 Beschaffungsstrategien / Sourcing Konzepte

„Beschaffungs- bzw. Sourcing Konzepte sind ein wesentlicher Bestandteil von Beschaffungsstrategien“²³

Die Sourcing Konzepte lassen sich nach Arnold wie folgt untergliedern:²⁴

- Anzahl der Bezugsquellen (Lieferantendimension)
- Komplexität des Inputfaktors (Objektdimension)
- Zeitlicher Ablauf der Bereitstellung (Zeitdimension)
- Größe des Beschaffungsmarktes (Arealdimension)
- Struktur der beschaffenden Organisation (Subjektdimension)
- Ort der Wertschöpfung (Wertschöpfungsdimension)
- Einsatz von elektronischen Beschaffungsanwendungen (E-Application-Dimension)

Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen kurz erläutert.

Anzahl der Bezugsquellen (Lieferantendimension)

Wenn es darum geht, sich auf eine bestimmte Anzahl von Lieferanten festzulegen, kann grundsätzlich zwischen

dem **Single Sourcing** (Unternehmen bezieht Gesamtbedarf von einem Lieferanten)

dem **Dual Sourcing** (Unternehmen bezieht Gesamtbedarf von zwei Lieferanten) und

dem **Multiple Sourcing** (Unternehmen bezieht Gesamtbedarf von mehreren Lieferanten)

unterschieden werden.

Single Sourcing steht dabei für eine ausgeprägt partnerschaftliche Lieferantenbeziehung, wohingegen das Multiple Sourcing stark wettbewerbsorientiert ist. Denn je weniger Lieferanten meine Bezugsquellen darstellen, desto größer ist die Abhängigkeit.

²³ O.V. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/sourcing-konzepte/sourcing-konzepte.htm>, abgerufen am 19.02.14

²⁴ Vgl. Arnold, U. 2007, S.20

Beim Single Sourcing steht somit der Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung und deren Pflege (auch Supplier Relationship Management = SRM) im Vordergrund, wohingegen bei einem Multiple Sourcing in erster Linie Preisvorteile angestrebt werden.²⁵ Unabhängig davon für welche Strategie man sich entscheidet, gilt bei der Wahl der Bezugsquellen: „so wenig Lieferanten wie möglich und so viele Lieferanten wie nötig“.²⁶ Weiterhin ist zu beachten, dass mit jedem zusätzlichen Lieferanten die Transaktionskosten steigen, speziell bei Gütern mit hoher Spezifität.²⁷

Komplexität des Inputfaktors

Unter dieser Dimension ist zu verstehen, welchen Anteil der Lieferant am Wertschöpfungsprozess ausmacht. Wie komplex ist der Faktor, den ich in mein Unternehmen integrieren möchte? Hierbei wird grundsätzlich zwischen dem

Unit Sourcing (viele Einzelteile von vielen Lieferanten – Montage wird selbstdurchgeführt)

Modular/System Sourcing (vorgefertigte Module / Systeme, die komplett als fertige Baugruppe montiert werden können)

unterschieden.²⁸

Ein gutes Beispiel liefert die Automobilindustrie, wonach beim **Unit Sourcing** der OEM, sich verschiedene Einzelteile von verschiedenen Lieferanten für die „Baugruppe Motor“ zusammenkauft und anschließend selbst montiert. Bei dem **Modular Sourcing** bekommt der OEM den Motor komplett angeliefert und muss diesen nur noch verbauen.²⁹

Zeitdimension: zeitlicher Ablauf der Bereitstellung

Bei der Zeitdimension geht es darum, seine Ressourcen so zu planen, dass der Warenfluss permanent gesichert ist, ohne dabei hohe Kapitalbindungskosten zu verursachen. Der Spagat zwischen Lagerhaltung (Stock-Sourcing) und einem Konzept wie „Just in

²⁵ Vgl. Beckmann, K. 2010, S.85f

²⁶ Günter R.R., 2007, S.168

²⁷ Vgl. Arnold, U. 2007, S.23f

²⁸ Vgl. Vahrenkamp, R., 2007, S. 218

²⁹ Vgl. Arnold, U. 2007, S.24

Time“ setzt genaue Planung und Abstimmung zwischen allen involvierten Parteien voraus.³⁰

Arealdimension: Räumliche Ausdehnung der Beschaffungsaktivitäten

Hierunter ist zu verstehen, in welchem Land bzw. in welcher Entfernung die Bezugsquelle liegt. Grundsätzlich kann hier zwischen

Local Sourcing (in räumlicher Nähe)

Domestic Sourcing (Inland)

und **Global Sourcing** (über Landesgrenzen hinweg)

unterschieden werden.³¹

Jede genannte Sourcing Dimension hat seine spezifischen Vor- und Nachteile. So ist es einleuchtend, dass ein Local Sourcing die Transportkosten verschwindend gering halten lässt und darüber hinaus äußerst flexibel ist. Ähnlich verhält es sich beim Domestic Sourcing. Nachteil ist allerdings, dass die Löhne in den Industrienationen um ein vielfaches höher sind, als in den Schwellenländern, die unter einem Global Sourcing Konzept zu finden sind. Hinzukommt, dass durch ein Local oder Domestic Sourcing in der Regel keine neuen Absatzmärkte erschlossen werden. Der Dimension des Global Sourcings wird sich unter Punkt 4, sowie im weiteren Verlauf der Arbeit ausführlich gewidmet.

Subjektdimension: Struktur der beschaffenden Organisation

Hier wird zwischen **Individual Sourcing** und **Collective Sourcing** unterschieden. Eine individuelle Beschaffung bedeutet, dass das zu beschaffende Unternehmen alleine an die Lieferanten herangeht und seine Ware bezieht. Sinnvoll bei aufwendigen und komplexen Gütern, da ansonsten ein Know-how Verlust droht. Bei der kollektiven Beschaffung wird eine horizontale Einkaufskooperation geschaffen. Mehrere Unternehmen schließen sich zusammen, um beim Lieferanten Mengenvorteile zu realisieren. Dies macht jedoch nur bei minderwertigen Gütern Sinn.³²

³⁰ Vgl. Arnold, U. 2007, S.25f.

³¹ Vgl. Vahrenkamp, R., 2007, S. 219

³² Vgl. Arnold, U. 2007, S.30

Wertschöpfungsdimension: Ort der Leistungserstellung

Diese Dimension rückt den Ort der Wertschöpfung in den Fokus und unterscheidet das sog. **Internal Sourcing** und **External Sourcing**. Üblicherweise findet ein External Sourcing statt (Produktions- und Bedarfsort sind räumlich getrennt). Das Internal Sourcing versucht nun, diese räumliche Trennung aufzuheben, indem sie den Lieferanten näher an die eigene Produktionsstätte bringt. Ein Beispiel hierfür wären Industrieparks, in denen verschiedene Lieferanten um einen Abnehmer angesiedelt sind. Ein solches Konzept setzt ein hohes Maß an Integration und Vertrauen voraus und bietet sich nur für sog. Schlüssel- oder Kernlieferanten an.³³

E-Application-Dimension: Einsatz von Electronic Sourcing Tools

Durch den Einsatz von sog. Electronic Sourcing Tools (EST) lässt sich ein Beschaffungskonzept weiter gestalten. EST meint dabei alle elektronischen Beschaffungsinstrumente, die Abnehmer und Lieferant optimal vernetzen. Beispiele können elektronische Marktplätze oder EDI (Electronic Data Interchange) sein. Unter den EST gibt es noch weitere Ausprägungen. Je nachdem wie stark Abnehmer und Lieferant vernetzt sind, reichen diese von gar nicht vernetzt, Non-E-Procurement, über E-Coordination und E-Procurement, bis hinzu E-Colloboration.³⁴

Mit einer geeigneten Wahl eines EST-Systems entsteht eine verbesserte Abnehmer/Lieferantenkommunikation und es lassen sich Strukturbrüche zwischen EU und anderen Kontinenten einschränken. Darüber hinaus ist die E-Application ein wesentlicher Treiber des Global Sourcing. Je weiter die Entfernung, desto besser muss die Vernetzung zwischen Abnehmer und Lieferant sein. Neben der eigentlichen Entfernung nehmen auch Herausforderungen, wie Zeitunterschiede und Sprach- und Kulturbarrieren, Einfluss.³⁵

3.6. Güter/Produktauswahl

Wenn man sich nach intensiver Analyse für einen Fremdbezug entschieden hat, ist für die Wahl einer passenden Beschaffungsstrategie das zu integrierende Produkt von aus-

³³ Vgl. Arnold, U. 2007, S.30 ff.

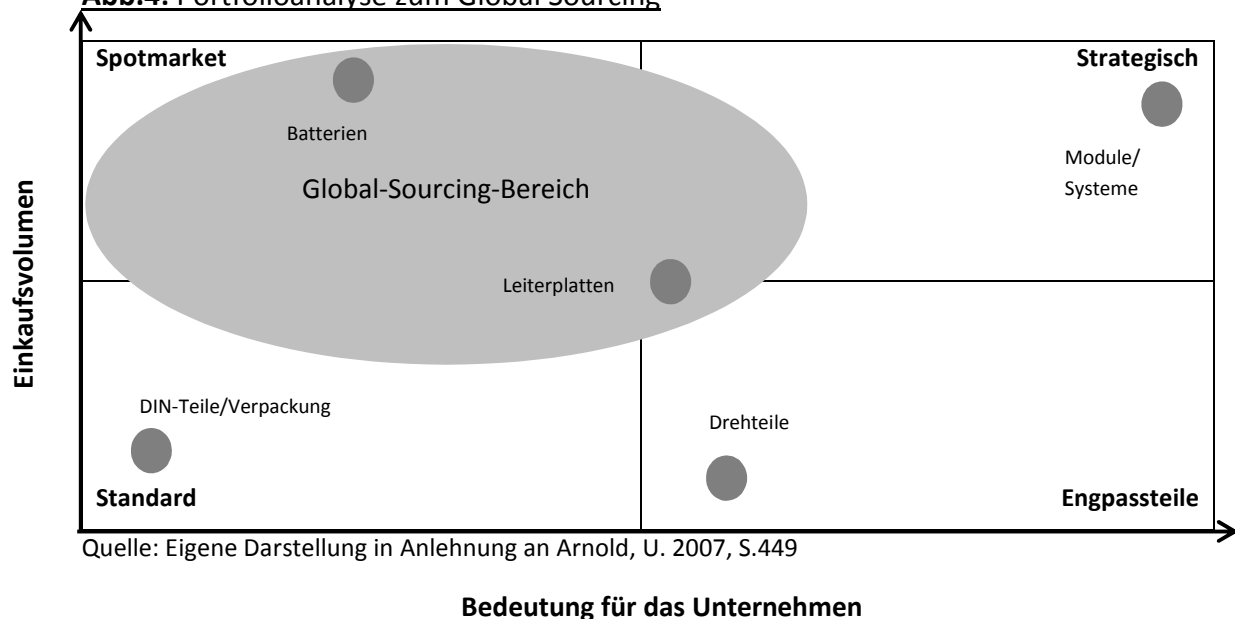
³⁴ Vgl. Arnold, U. 2007, S.32 f.

³⁵ Vgl. Vahrenkamp, R., 2007, S. 215

schlaggebender Relevanz. In diesem Abschnitt wird verdeutlicht, dass unterschiedliche Güter darauf abgestimmte Strategien benötigen; insbesondere beim Global Sourcing ist dies der Fall.

In der Literatur findet sich im Allgemeinen eine Aufteilung nach **der Bedeutung für das Unternehmen** und dem **Einkaufsvolumen**. Mit Hilfe einer Portfolioanalyse und den beiden eben genannten Kriterien lässt sich eine Übersicht darüber erstellen, welche Teile/Produkte für eine Global Sourcing Strategie interessant wären und welche weniger ins Gewicht fallen.³⁶

Abb.4: Portfolioanalyse zum Global Sourcing



Bei der Abb. 4 handelt es sich um eine Portfolioanalyse. Hiermit lassen sich bestimmte Produkte in Geschäftsfelder (strategische Geschäftsfelder = SGF) unterteilen, um so entsprechende Strategien ableiten zu können. Bei der „Produkt-Markt-Matrix“ von Ansoff kann man für jedes SGF entscheiden, ob man hier eher investieren oder desinvestieren sollte.³⁷ Die Aufteilung zur Portfolioanalyse-Global Sourcing findet ebenfalls in vier strategischen Geschäftsfeldern statt. Jedoch sind die x- und y-Achse nach der **Bedeutung für das Unternehmen** und dem **Einkaufsvolumen** aufgeteilt, wodurch die Analyse einen anderen Fokus bekommt. Die Geschäftsfelder oder auch die zu beschaffenden Produkte/Teile (im Folgenden synonym verwendet) sind aufgeteilt in **Spotmar-**

³⁶ Vgl. Straube, F. et al, 2007, S.20 f.

³⁷ Vgl. Thommen, J.P., Achleitner, A-K., 2009, S.1019 ff.

ket-Teile, Strategische Teile, Engpassteile und Standard-Teile. Die vorherige Einteilung der Produkte erfolgt in aller Regel mit Hilfe einer ABC-Analyse.³⁸ Aufgrund der Einteilung lassen sich auch hier für jedes SGF bestimmte Charakteristika bestimmen sowie entsprechende Handlungsempfehlungen ableiten.³⁹ Im Folgenden sollen die jeweiligen Geschäftsfelder kurz beschrieben und charakterisiert werden.

Tab.1: Übersicht/Eigenschaften der strategischen Geschäftsfelder

Spotmarket-Teile	Strategische Teile
<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Wiederbeschaffungszeit/Lagerware • Standardteile / Handelsware • Hohes Einkaufsvolumen • Mehrere Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise monopolistische Lieferantenstrukturen • Hohes Know-how/Innovationspotenzial • Überwiegend Single-Source-Lieferanten(werkzeuggebunden) • Einkaufsvolumen > 1 Mio.€ pro Produktgruppe • Hohe technologische und qualitative Anforderungen • Hohe/lange Wiederbeschaffungszeit • Bedarfsgesteuerte Bedarfsabdeckung • Hohe logistische Anforderungen/teilweise Just in Time • Hoher Servicegrad
Standardteile	Engpassteile
<ul style="list-style-type: none"> • Wie unter Punkt „Spotmarket-Teile“ jedoch geringeres Einkaufsvolumen • Hoher administrativer Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie zuvor unter dem Punkt „strategische Teile“ jedoch geringeres Einkaufsvolumen • Dadurch sitzt der Lieferant am längeren Hebel und • Verbrauchsgesteuerte Lieferung/teilweise erhöhter Lagerbestand

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Arnold, U. 2007, S.448 f

Ausgehend von der Abb. 4 und der Tab. 1 lassen sich Schlussfolgerungen darüber ziehen, welche Teile für eine Global Sourcing Strategie in Betracht kämen und welche nicht.

Bei den **strategischen Teilen** ist aufgrund der hohen Bedeutung für das Unternehmen eine partnerschaftliche Beziehung anzustreben. Hinzukommt, dass diese Teile oft ein

³⁸ Vgl. Hartmann, H., 2007, S. 58 ff.

³⁹ Vgl. Arnold, U. 2007, S.447 f.

hohes Know-how und Entwicklungspotenzial voraussetzen, sodass hier die Lieferantenpflege verstärkt in den Vordergrund rückt. Die Transaktionskosten bei einem Global Sourcing und das damit verbundene Multiple Sourcing zur Risikostreuung würden einen extremen Aufwand bedeuten, was sich sehr wahrscheinlich nicht mit den zu erwarteten Kosteneinsparungen decken würde. Eine solche Entscheidung ist jedoch immer nach dem **TOCO-Prinzip** (Total Cost of Ownership) zu betrachten (vgl. Punkt 3.8), sodass auch hier ein Global Sourcing nicht grundsätzlich auszuschließen ist.

Engpassteile sind ähnlich wie strategischen Teile zu handhaben. Der Unterschied besteht darin, dass diese ein geringeres Einkaufsvolumen besitzen, wodurch der Lieferant am längeren Hebel sitzt. Aufgrund der hohen Bedeutung und des Risikos eines Lieferausfalls ist auch hier generell von einer Global Sourcing Strategie abzuraten.⁴⁰

Bei den **Spotmarktteilen** handelt es sich in der Regel um weniger komplexe Teile. Durch den erhöhten Standardisierungsgrad resultiert eine vereinfachte Substitution, was letzten Endes ein geringeres Versorgungsrisiko impliziert. Aus den eben genannten Gründen eignen sich die Spotmarktteile gut für eine Global Sourcing Strategie.⁴¹ Auch die Portfolioanalyse lässt gut erkennen, dass sich der Global Sourcing Bereich hauptsächlich im Spotmarktteil befindet.

Ein weiteres Merkmal von Spotmärkten ist die Dynamik des Marktes. Angebot und Nachfrage sind stark schwankend, wodurch sich erhebliche Preisunterschiede ergeben können. Gerade aus diesem Grund macht eine wettbewerbsorientierte Beschaffungsstrategie (Multiple Sourcing) mit weltweiten Ausschreibungen (Global Sourcing) am meisten Sinn. In diesem Fall wäre es für das zu beschaffende Unternehmen von Nachteil, einen langfristigen Lieferantenvertrag einzugehen und sich somit auch an einen bestimmten Preis zu binden. Der Markt ist groß und der gegenseitige Wettbewerb unter den Lieferanten lässt den Preis tendenziell fallen.⁴²

Zu den **Standardteilen** gehören meist unkritische C-Teile. Sie haben dieselben Merkmale wie Spotmarktteile, weisen jedoch ein geringeres Einkaufsvolumen auf. Der ad-

⁴⁰ Vgl. Vahrenkamp, R., 2007, S. 206 f.

⁴¹ Vgl. Arnold, U. 2007, S.449

⁴² Vgl. O.V., http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26942802/Spot-Markt-Konzepte-erfolgreich-umsetzen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/, eingesehen am 07.03.14

ministrative Aufwand ist hingegen als erhöht einzustufen, wodurch ein Outsourcing und eine Konzentration auf wenige Lieferanten anzustreben ist.⁴³

Man sieht also Global Sourcing ist nicht für jede Gütergruppe attraktiv. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass das zu beschaffende Gut stark von der Beschaffungsregion abhängig ist. Um hier die richtige Entscheidung zu treffen, bedarf es einer umfangreichen Analyse.

3.7 Lieferantenauswahl / Lieferantenmanagement

Wenn man sich für einen Fremdbezug entschieden hat, spielt die Lieferantenauswahl und in weiteren Schritten die Lieferantenkommunikation und -pflege eine fundamentale Rolle. Aufbauend auf die Beschaffungsstrategie, versucht man nun den geeigneten Lieferanten zu finden und ihn nach strategisch abhängigen Kriterien einzuteilen.

Hierzu ist die Beschaffungsmarktforschung essentiell. Wie bereits angesprochen, versorgt die Beschaffungsmarktforschung das Unternehmen mit Informationen über Beschaffungsmärkte und Kriterien für die Auswahl von Lieferanten (vgl. Punkt 3.2). Diese können von Informationen über die Transportwege, die Konkurrenzintensität und das Verhalten bei unerwarteten Engpässen bis hin zu der politischen Situation der Länder reichen. Von großer Bedeutung sind ebenfalls Informationen über die Qualität, die Zuverlässigkeit, den Preis, als auch über das Innovationspotenzial der potentiellen Lieferanten.⁴⁴ Generell sind jegliche Kriterien denkbar, die für die das angestrebte Ziel, in Verbindung mit der ausgewählten Strategie, relevant sind. Die festgelegten Kriterien und die zur Wahl stehenden Lieferanten werden mit Hilfe einer Nutzwertanalyse bewertet und verglichen.⁴⁵

Welche Merkmale oder Kriterien stärker ins Gewicht fallen und welche von geringerer Bedeutung sind, hängt stark davon ab, welche Art von Produkt ein Unternehmen beschafft und ferner für welche Strategie es sich entscheidet.

Um die besten Lieferanten auszuwählen, betreiben viele Unternehmen ein Global Sourcing. Sie sind somit nicht auf den heimischen Markt begrenzt, wodurch sich ein

⁴³ Vgl. Vahrenkamp, R., 2007, S. 207.

⁴⁴ Vgl. Vahrenkamp, R., 2007, S. 219 f.

⁴⁵ Vgl. Beckmann, K. 2010, S.88

viel größeres Spektrum, um den richtigen Lieferanten für die eigene Unternehmensstrategie und deren Erfolg zu filtern, ergibt. Eine größere Auswahl bringt jedoch nicht nur Vorteile mit sich, wie im weiteren Verlauf noch ausführlich geschildert wird.⁴⁶

Nachdem eine **Lieferantenauswahl getroffen** wurde, sind ferner die **Lieferantenpflege**, bzw. die **Lieferantenkommunikation erforderlich**. Hier ist die Schaffung eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses gefragt. Dies kann durch verschiedene Maßnahmen, wie der **Schulung von Mitarbeitern** des Lieferanten erfolgen, aber auch Einladungen zu Betriebsbesichtigungen, persönliche Gespräche oder entsprechende Entlohnungen oder Anerkennungen für erbrachte Leistungen können ein Anreiz und eine Basis für eine gute Abnehmer/Lieferantenbeziehung sein.⁴⁷

Eine adäquate Pflege und Kommunikation der Lieferanten ist besonders bei den System- und Kernlieferanten geboten, da diese mitunter im Entwicklungsprozess integriert sind und somit hohe Abhängigkeiten entstehen. Ein ansehnliches Lieferantenmanagement hört also nicht bei der Lieferantenauswahl auf, sondern beginnt dort erst. Es geht darum, die Beziehungen zu managen und nicht die Lieferanten. Dies setzt ein sensibles Problembewusstsein auf beiden Seiten und eine gemeinsame Problembearbeitung voraus.⁴⁸

3.8 Beschaffungscontrolling/TOCO-Prinzip

Bei der Auswahl des Lieferanten spielt das TOCO-Prinzip oder auch TOCO-Konzept eine entscheidende Rolle. TOCO steht für „Total Cost of Ownership“ und bedeutet, dass neben dem Preis des Produktes und dessen Einsparungspotenzials noch weitere Faktoren von erheblicher Bedeutung sind. Abhängig davon, welche Güterart das Unternehmen beschafft (vgl. Punkt 3.6) und damit verbunden, welche Beschaffungsstrategie zu Grunde liegt, haben die verschiedenen Faktoren im TOCO-Prinzip eine mehr oder minder bedeutende Rolle. Das TOCO-Prinzip setzt demnach nicht ausschließlich auf eine reine Kosten- oder Gesamtkostenanalyse (wie beispielsweise den Herstellerpreis, sowie Zoll und Transportkosten), sondern bezieht sich auch auf weitere Faktoren wie Qualitätskosten, Testkosten, strikte Einhaltung von Lieferzeiten, Geheimhaltung tech-

⁴⁶ Vgl. Straube, F. et al, 2007, S.19

⁴⁷ Vgl. Thommen, J.P., Achleitner, A-K., 2009, S.321

⁴⁸ Vgl. Hartmann, H., 2007, S. 72

nischer Unterlagen und das Technologiepotenzial des Lieferanten. Dies sind nur einige Faktoren, die mit Hilfe von TOCO für die Wahl auf einen geeigneten Lieferanten so transparent wie möglich gestalten werden sollen.⁴⁹

Besonders im Zuge einer ganzheitlichen Betrachtung erscheint das TOCO-Prinzip hilfreich. Unterschiedliche Zielvorgaben in den verschiedenen Unternehmensbereichen können unter Umständen konkurrierend wirken. Wie bereits angesprochen, ist Global Sourcing eine Strategie, die von dem gesamten Unternehmen gelebt werden muss, wenn sie erfolgreich umgesetzt werden soll. Aus Sicht des Einkäufers ist in erster Linie der Preis entscheidend. Aus Sicht des Qualitäts- oder Entwicklungsleiters ist dies nicht immer der ausschlaggebende Faktor. Dieser Zielkonflikt muss in adäquater Weise bewertet werden. Das TOCO-Prinzip hilft somit, Zielvorgaben aus unterschiedlichen Bereichen zu vereinen, übersichtlich darzustellen und somit die Entscheidung auf einen bestimmten Lieferanten aus unterschiedlichen Gesichtspunkten zu erleichtern.⁵⁰

4. Global Sourcing

Nachdem wir nun erfahren haben, wie sich Global Sourcing in die Unternehmensstrukturen einbetten lässt und das vorab eine umfangreiche interne und externe Analyse notwendig ist, wird auf diesen Teil der Beschaffungsstrategie genauer eingegangen.

Bogaschewsky hat eine gute Definition gefunden, wonach Global Sourcing sich zum einen durch eine **systematische Analyse und Nutzung des weltweiten Beschaffungsmarktes** kennzeichnet und zum anderen einen **stark strategischen Fokus** hat. Des Weiteren kann Global Sourcing nicht kurzfristig in ein Unternehmen eingeführt oder abgeschafft werden, sondern sieht sich viel mehr als eine **langfristige Investition in die Wettbewerbsfähigkeit**.⁵¹

⁴⁹ Vgl. Buchinger, E., 2010, http://www.global-sourcing-tools.de/tl_files/global_sourcing_tool/pics/newsunddownloads/TOCO-Artikel_in_Beschaffungsmanagement.pdf, S.16, eingesehen am 11.03.2014

⁵⁰ Vgl. Arnold, U. 2007, S. 45

⁵¹ Vgl. Bogaschewsky, R. 2006, S. 4, http://www.supply-markets.com/Marktwahl/Downloads/eTools_im_Global_Sourcing1.pdf, eingesehen am 09.03.2014

Bea und Haas formulieren wie folgt: „Global Sourcing ist die strategische Ausrichtung des Beschaffungsmanagements auf die Nutzung weltweiter Beschaffungsquellen“⁵²

Beide Definitionen rücken den strategischen Charakter des Global Sourcings verstärkt in den Fokus. Die Bedeutung darüber wurde in Kapitel 3 ausführlich erörtert. Im nächsten Schritt sollen die allgemeinen Chancen und Risiken, aber auch die Treiber, die zu einer Global Sourcing Strategie geführt haben, aufgezeigt und diskutiert werden.

4.1 Veränderte Umweltbedingungen als Auslöser für Global Sourcing

Wirft man einen Blick zurück in der Historie (100 v. Christus), finden sich in der Literatur Ursprünge des weltweiten Handels in der sog. „Bernstein–⁵³ oder Seidenstraße⁵⁴“, wodurch Europa mit Asien verbunden wurde. Hierdurch wurde jedoch nicht nur Bernstein oder Seide über die eigenen Landesgrenzen hinweg befördert, sondern auch Tee, Gewürze, **Textilien**, sowie Keramik, Gold und Glas fanden über diese Handelsbahnen ihren Weg in fremde Länder und Kulturen.^{55 56}

Seitdem hat sich jedoch viel getan; zu den **wesentliche Treiber der Globalisierung** und dem damit verbundenen weltweiten Warenhandel zählen:

- Öffnung der Märkte (Liberalisierung)
- Entwicklungen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie
- Transportkostensenkung durch effiziente globale Transportnetzwerke⁵⁷

Nach dem zweiten Weltkrieg trat die GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) im Jahre 1948 in Kraft. Ziel war es, durch den internationalen Güteraustausch eine Erhöhung des Lebensstandards sowie eine Erhöhung der Beschäftigung zu erlangen.⁵⁸ 1995 trat die WTO (World Trade Organization) als Nachfolgeorganisation in Kraft. Damit einhergehend kam es zu einer umfassenden Welthandelsreform, was einen weite-

⁵² Bea, F.X. / Haas, J. 2005, S.546

⁵³ Vgl. Büsselberg, M., 2012, <http://www.zdf.de/Terra-X/die-bernsteinstra%C3%9Fe-das-magische-siegel-24464914.html>, eingesehen am 11.03.2014

⁵⁴ Vgl. Fischhaber, A., 2011, <http://www.sueddeutsche.de/reise/legendaere-reiseroute-die-seidenstrasse-marco-polos-maerchenwelt-1.1135394>, eingesehen am 11.03.2014

⁵⁵ Vgl. ebenda

⁵⁶ Vgl. Straube, F. et al, 2007, S. 5

⁵⁷ Vgl. Straube, F. et al, 2007, S. 9

⁵⁸ Vgl. Klein, M., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54258/gatt-v5.html>, eingesehen am 27.03.2014

ren Abbau von Handelsschranken zur Folge hatte und letzten Endes den Globalisierungsprozess erheblich beschleunigte.⁵⁹

Aufgrund der rasenden Entwicklung im Informations- und Kommunikationsbereich entstanden neue und effizientere Wege, mit Handelspartnern über Grenzen und verschiedener Zeitzone hinweg zu kommunizieren. Die Kosten für Telefongespräche sind drastisch gesunken und auch die Verbreitung des Internets hat schlussendlich für einen schnelleren Daten- und Informationsaustausch gesorgt, der für weltweite Handelsbeziehungen unabdingbar ist.⁶⁰

Transporte über den Seeweg sind ein zentraler Bestandteil der globalen Vernetzung. Aufgrund der zu überwindenden Entfernungen sowie des Warengewichts fallen 90% des grenzüberschreitenden Warenhandels auf dem Seeweg an. Auf Basis dieser Tatsache ist festzuhalten, dass der Containerverkehr im Vergleich zum Weltwirtschaftswachstum überproportional wächst. Die Tatsache, dass die Entwicklung bei den Reedereien zu immer größeren Schiffen hingeht, unterstreicht das Argument (Schiffe größer 12.000 TEU). Darüber hinaus kann daraus abgeleitet werden, dass in den nächsten Jahren weiter von einem weltweiten Wachstum ausgegangen wird. Bestätigt wird das Plus auch von dem IWF, der für 2014 ein Plus von 3,7 und für 2015 von 3,9 prognostiziert hat.⁶¹ Darauf müssen sich die Reeder und andere Transportdienstleister einstellen, um den Anforderungen an effiziente globale Transportnetzwerke weiter gerecht zu werden.

Die eben genannten Treiber haben einen ausschlaggebenden Einfluss an der Entwicklung der Globalisierung und damit an dem weltweiten Export- und Importaufkommen. Seit der Einführung der GATT, ist das Volumen von damals 59 Milliarden USD auf rund 18,4 Billionen USD gestiegen.⁶² Diese Zahlen spiegeln die rasante Entwicklung unserer Weltwirtschaft wieder. Ein Wachstum von dieser Größenordnung impliziert eine Vielzahl an Chancen, aber auch an Risiken, die in nächsten Unterkapiteln bearbeitet werden.

⁵⁹ Vgl. Straube, F. et al, 2007, S. 9

⁶⁰ Vgl. Straube, F. et al, 2007, S. 10 ff.

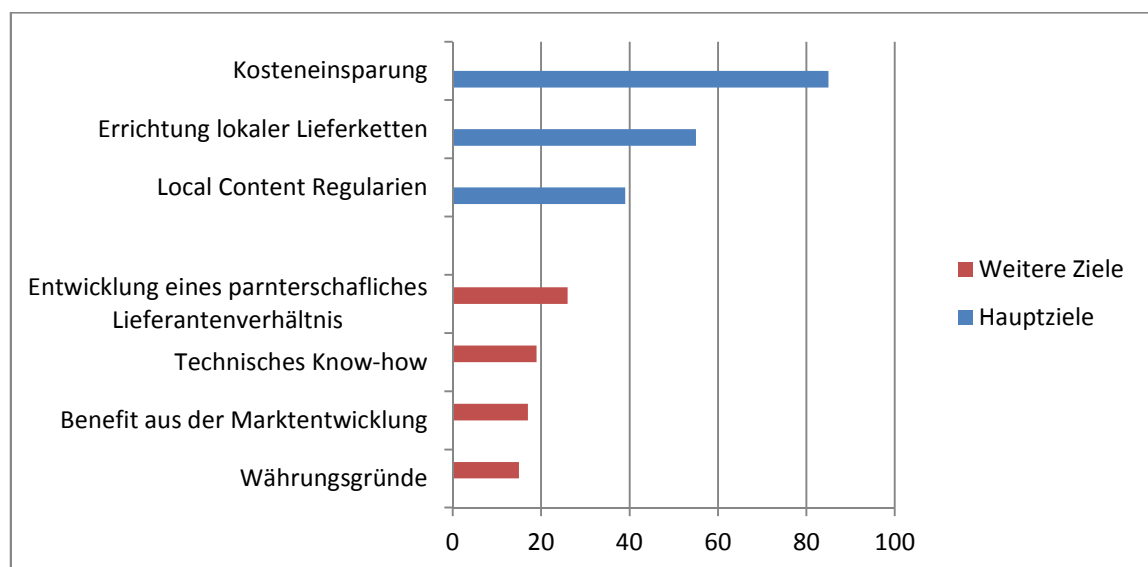
⁶¹ Vgl. O.V. 2014, <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/iwf348.html>, eingesehen am 27.03.2014

⁶² UNCTAD, 2013, <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=101>, eingesehen am 31.03.2014

4.2. Allgemeine Chancen

Heutzutage gibt es eine **Vielzahl von Gründen** für den weltweiten Handel bzw. **für die weltweite Beschaffung**. Der Hauptgrund ist sicherlich der **enorme Kostendruck**, unter dem die Unternehmen im Zuge der immer weiter voranschreitenden Globalisierung stehen.⁶³ Von einer Beschaffung auf dem Weltmarkt und den damit verbundenen Weltmarktpreisen verspricht man sich in erster Linie, Kosten einzusparen. Dies spiegelt sich auch in eine Untersuchung von Straube et. al. wider, wie folgende Abb. unterstreicht.

Abb.5: Gründe für eine weltweite Beschaffung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Straube et. al., 2007, S.23

Von den befragten Unternehmen gaben 85% das **Einsparpotenzial** auf dem weltweiten Beschaffungsmarkt **als Hauptanreiz zum Global Sourcing**. Dies ist auch absolut nachvollziehbar, wenn man einmal bedenkt, dass Lohn- und Materialkosten in vielen Bereichen bereits 50% der Gesamtkosten ausmachen.⁶⁴

Ein Vergleich der Arbeitskosten innerhalb der EU aus dem Jahre 2012, erhoben durch das statistische Bundesamt und Eurostat, befindet sich im Anhang (Abb. 20). In der Statistik werden die dimensional Lohnunterschiede innerhalb der EU deutlich. Es wird einem mehr als bewusst, welchen Unterschied es ausmacht, ob man **einem Ar-**

⁶³ Vgl. O.V., 2004, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/unausgeschloepftes-potenzial-von-kleinunternehmen-kooperationen-fuer-das-global-sourcing/2444534.html>, eingesehen am 11.03.2014

⁶⁴ Vgl. Straube, F. et al, 2007, S. 23

beiter 43,80€ pro Stunde beim Spitzenreiter Schweden bezahlt oder beim **Schlusslicht Bulgarien für 2,90€ pro Stunde** arbeiten lässt. Der EU-Durchschnitt liegt bei 24€/Std. und Deutschland liegt mit 35,20€/Std. auf Platz 5. Sicherlich weicht die Kaufkraft in den einzelnen Ländern ebenfalls voneinander ab. Der gezahlte Stundenlohn steht jedoch in keinem Verhältnis zu den Kaufkraftunterschieden.⁶⁵

Wer jedoch denkt, dass es bei 2,90€/Std. nicht noch weiter nach unten geht, möge einen Blick Richtung Asien werfen. Ebenfalls im Anhang (Abb.21) eine Statistik zu den Arbeitskosten; diesmal aus dem Jahre 2011, erhoben durch das Institut für deutsche Wirtschaft in Köln. Die Zahlen weichen nur minimal gegenüber denen von 2012 ab. In China wird beispielsweise für 2,13€/Std. gearbeitet. Erschreckend ist jedoch der Lohn der in der Textil- und Bekleidungsindustrie in Bangladesch gezahlt wird. Hier werden Arbeiter, zu denen auch Kinder zählen, für unter einem Euro die Stunde beschäftigt.⁶⁶ In Kapitel 7.3 wird dieses Thema näher beleuchtet.

Die aufgeführten Beispiele aus den Statistiken machen die Kostenunterschiede deutlich und lassen sich als Motiv für Global Sourcing nicht anzweifeln. Jedoch ist dies nicht die einzige Motivation, warum Unternehmen bestimmte Wertschöpfungsprozesse ins Ausland abgeben. Ein weiteres Ziel ist die **Schaffung und Errichtung von lokalen Lieferketten**. Hieraus lassen sich gleich mehrere Vorteile ableiten. Aufgrund des rasanten Marktwachstums in den aufstrebenden Schwellenländern, auch Emerging Markets genannt, wird der **Beschaffungsmarkt gleichzeitig als attraktiver Absatzmarkt gesehen** (vgl. Punkt 5, 6 und 7). Mit der Errichtung lokaler Lieferketten stärkt man seine Position in dem jeweiligen Land und ermöglicht sich somit einen vereinfachten Marktzugang.⁶⁷ Aus der Schaffung lokaler Supply Chains resultiert ein weiterer Vorteil. Viele Länder haben sog. **Local Content Auflagen**. Hierbei legt ein Land fest, wie hoch der jeweilige Wertschöpfungsanteil im Inland mindestens sein muss. Wenn dieser Wertschöpfungsanteil erreicht bzw. erbracht wird, **gewähren die Staaten Zollfreiheit**, was einen wesentlichen Kostenfaktor darstellt und ausschlaggebend für die Attraktivität

⁶⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt; Eurostat, 2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/163183/umfrage/arbeitskosten-im-verarbeitenden-gewerbe-in-den-eu-laendern/>, eingesehen am 18.03.2014

⁶⁶ Institut für deutsche Wirtschaft Köln, <http://www.iwkoeln.de/storage/asset/106447/storage/iwm:image-zoom/file/2592970/01420503.jpg>, eingesehen am 18.03.2014

⁶⁷ Vgl. Straube, F. et al, 2007, S. 23

eines Marktes ist.⁶⁸ Ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist ein weltoffenes Image, welches durch ein Global Sourcing suggeriert werden soll. Hieraus erhofft man sich wiederum Absatzsteigerungen im eigenen Land. Voraussetzung ist allerdings, dass das Unternehmen aufgrund der Niedriglöhne nicht in Negativschlagzeilen gerät, wie es beispielsweise bei Shell, Chevron und Nike in Burma und Nigeria der Fall gewesen ist.⁶⁹

Eine Studie von Arthur D. Little in Zusammenarbeit mit dem Kühne Institut für Logistik St. Gallen nennt neben den eben erwähnten Gründen folgende Ziele für Global Sourcing:

- Abbau der Abhängigkeit von einem Beschaffungsmarkt
- Verbesserung der Beschaffungsqualität durch Nutzung des weltweit vorhandenen Lieferanten Know-hows
- Intensivierung des inländischen Wettbewerbs⁷⁰

Dieser Abschnitt hat die wesentlichen Chancen, welche mit einem Global Sourcing Konzept einhergehen erörtert. Im Folgenden wird ein Blick auf die potentiellen Risiken geworfen.

4.3. Allgemeine Risiken

Den Anreizen bzw. den Chancen einer Global Sourcing Strategie stehen ebenfalls eine Vielzahl von Barrieren bzw. Risiken gegenüber. Die Größe dieser Barrieren steigt aufgrund der Liberalisierung der europäischen Märkte mit der Entfernung der Beschaffungsquelle. So sind beispielsweise **Zollbarrieren** im Inland oder auch innerhalb der EU, gegenüber einer Beschaffung auf einem anderen Kontinent, nicht vorhanden. Das Gleiche gilt für **Währungsrisiken**. Die **Transportdauer** nimmt mit der Entfernung ebenfalls zu, wodurch die Gefahren und Risikoquellen einer **Lieferverzögerung** oder eines **Lieferausfalls** steigen.⁷¹

Weiter muss neben den aufgeführten Anreizen eines Niedriglohnsektors auch dessen Aufwand und Risiko berücksichtigt werden. Wie im Bereich Beschaffungscontrolling

⁶⁸ Vgl. O.V., <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/local-content-politik/local-content-politik.htm>, eingesehen am 12.03.14

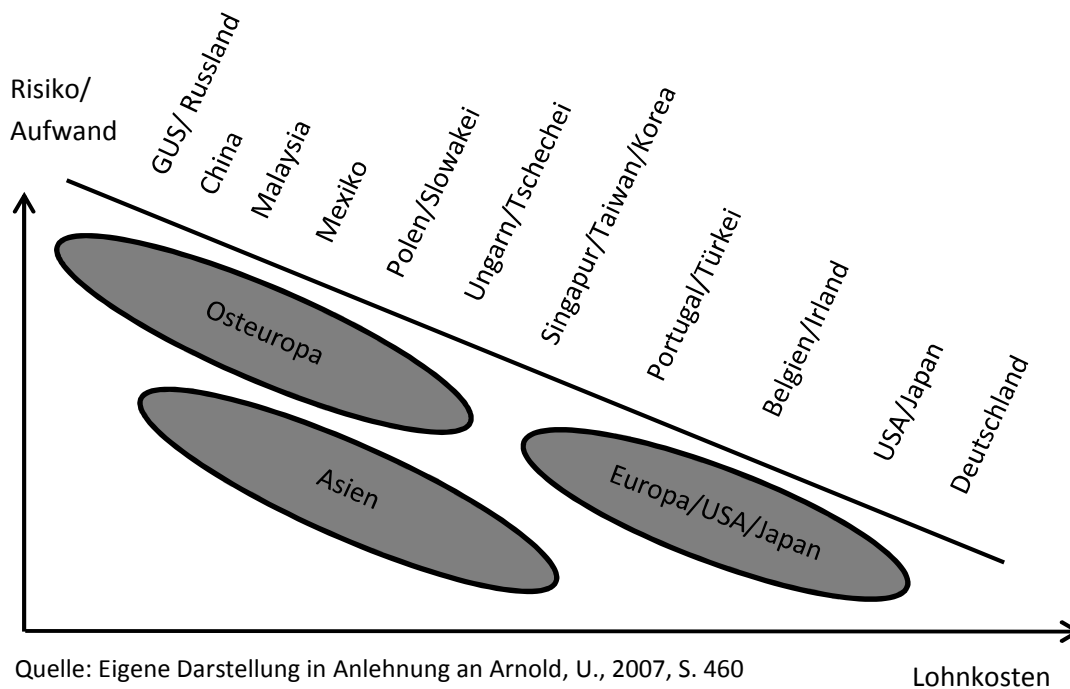
⁶⁹ Vgl. Vahrenkamp, R., 2007, S. 210 f.

⁷⁰ Vgl. Bogaschewsky, R. 2007, S.9

⁷¹ Vgl. Vahrenkamp, R., 2007, S. 214

bereits erwähnt, gibt es neben dem Preis noch andere bedeutsame Kriterien. Arnold setzt die Lohnkosten mit dem dazugehörigen Aufwand/Risiko der jeweiligen Länder in Verbindung, wie folgende Abb. verdeutlicht.

Abb.6: Lohnkosten im Verhältnis zum Risiko



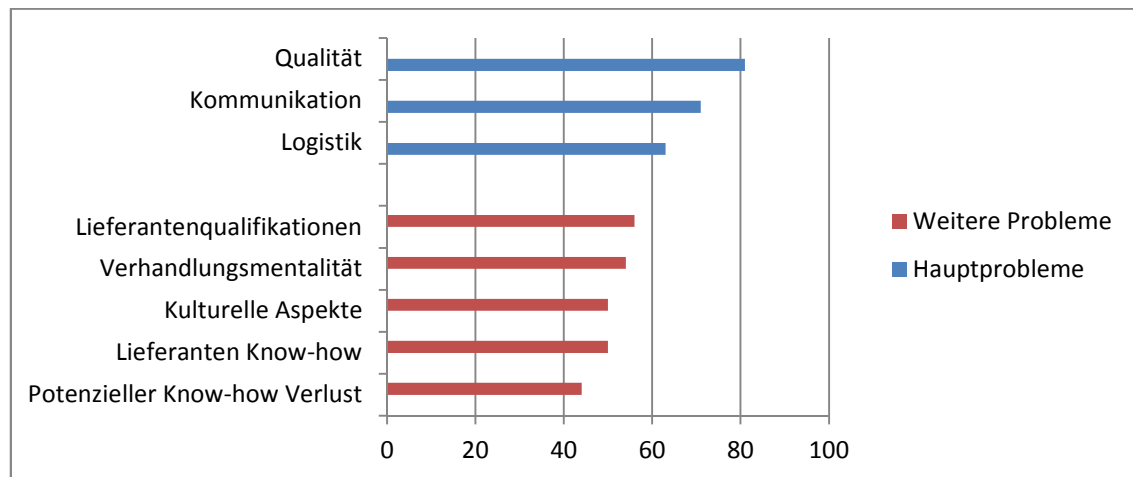
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Arnold, U., 2007, S. 460

Arnold hat hier eine Rangfolge in grafischer Darstellung kreiert. Dies gibt einen guten Überblick darüber, wie Lohnkosten im Verhältnis zum bewerteten Risiko stehen. Darüber hinaus zeichnet sich eine Tendenz ab. Aus Abb. 6 lässt sich ableiten, dass mit sinkenden Lohnkosten, der Aufwand bzw. das Risiko proportional dazu steigt. Dieser Trend lässt sich nicht anzweifeln, jedoch ist das Risiko bzw. der Aufwand in einem jeweiligen Land stark abhängig von dem Unternehmen, der Branche, dem zu beschaffenden Gut sowie dem Risikobewusstsein. Lohnkosten sind absolut objektiv und lassen sich einfach anhand einer Statistik ablesen (siehe Anhang). Risikowahrnehmung hingegen ist stark subjektiv und somit lässt sich über die Anordnung der Länder durchaus streiten. Nichtsdestotrotz ist es sinnvoll, dem Hauptgrund für Global Sourcing (den Kosteneinsparungen), die damit verbunden Risiken gegenüberzustellen. Hier sind sowohl die Beschaffungsmarktforschung, die Lieferantenauswahl sowie das von immer größerer Bedeutung werdende Risikomanagement zu nennen.

Abb. 7 zeigt eine Untersuchung von Straube et al., worin Unternehmen die Hauptprobleme in der Beschaffung von Emerging Markets benennen.

Emerging Markets meint dabei einen anderen Begriff für Schwellenländer. Der Begriff wurde in den 80er Jahren durch die Weltbank geprägt.⁷²

Abb.7: Risiken/Probleme von Global Sourcing



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Straube et. al., 2007, S.24

Die Mehrheit der Unternehmen sieht die Hauptprobleme in der **Qualität**, der **Kommunikation**, als auch in den **logistischen Anforderungen**. Weitere Probleme sind beispielsweise in den **kulturellen Unterschieden**, in den **Qualifikationen und dem Know-how** der ausländischen Partner zu sehen. An letzter Stelle, aber immerhin noch mit 44 %, nennen die Unternehmen den **Verlust von eigenem Know-how**. Der Grund dafür, dass der Know-how Verlust als letztes genannt wird, kann (wie wir bereits unter Punkt 3.6. gesehen haben) in der Art des zu beschaffenden Gutes liegen. Global Sourcing wird häufig mit sog. Spotmarket-Teilen durchgeführt, die sich u.a. durch eine geringere Spezifität charakterisieren.⁷³

Eine ausführliche Erörterung der genannten Chancen und Risiken wird in Kapitel sechs und sieben in verschiedene Bereiche eingeteilt und spezifisch auf Länderbasis untersucht.

⁷² Vgl. Straube, F. et al, 2007, S. 21

⁷³ Vgl. Straube, F. et al, 2007, S. 24 ff.

4.4. Umweltanalyse

Wie bereits kurz angesprochen, bringt jeder Markt eine Vielzahl von Chancen und, damit einhergehend, erhebliche Risiken mit sich. Das Wissen über relevante Beschaffungsmärkte ist deshalb eine unabdingbare Voraussetzung zur Erfüllung der Beschaffungsstrategie sowie für das Erreichen der gesetzten Ziele.⁷⁴

Um die strategischen Maßnahmen aus Kapitel drei auch erfolgreich umzusetzen, bedarf es einer umfangreichen internen und externen Analyse. Auf die interne wird jedoch einerseits aus Informationsmangel, andererseits aus nicht zielführend Aspekten, da es den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde, verzichtet. Im Folgenden wird sich auf die Umweltanalyse bezogen. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass jeder Umweltanalyse eine Unternehmensanalyse vorgeschaltet ist. In dessen Rahmen müssen die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens erkannt, bewertet und mit den gesetzten Zielen, sowie mit der nachfolgenden Umweltanalyse, in Einklang gebracht werden. Während bei der Unternehmensanalyse weitgehend auf relativ sichere Informationen über vorliegende Tatbestände zurückgegriffen werden kann, erfordert die Umweltanalyse die weitaus anspruchsvollere Aufgabe. Es gilt dabei eine vielschichtige Umwelt abzuschätzen und in ihrer Bedeutung für das eigene Unternehmen zu beurteilen.⁷⁵

„In der Umweltanalyse wird versucht, die Entwicklungstendenzen in den nächsten fünf bis zehn Jahren – manchmal noch langfristiger – zu erfassen. Ziel dieser Analyse ist es, Entwicklungstendenzen zu erkennen und daraus mögliche Chancen und Gefahren für das eigene Unternehmen abzuschätzen“⁷⁶

Die Analyse lässt sich generell in die **Marktanalyse**, die **Branchenanalyse** sowie in die **Analyse des allgemeinen Umfeldes** untergliedern. Bei der Branchenanalyse gibt das Model von Porter einen guten Überblick über die zu beachtenden Faktoren.⁷⁷ Die **Marktanalyse** interessieren grundsätzlich alle für das Unternehmen relevanten Märkte. Damit sind der Personalmarkt, Absatzmarkt, Kapitalmarkt sowie der Beschaffungs-

⁷⁴ Vgl. Arnold, U. 2007, S. 131

⁷⁵ Vgl. Thommen, J.P., Achleitner, A-K., 2009, S.996 f.

⁷⁶ Thommen, J.P., Achleitner, A-K., 2009, S.1001

⁷⁷ Vgl. Bea und Haas, 2008, S.105 –110 sowie Abb. 19 im Anhang

markt gemeint.⁷⁸ Aufgrund der übergeordneten Relevanz des Beschaffungsmarktes für das Thema Global Sourcing werden die anderen Märkte im weiteren Verlauf vernachlässigt. Festzuhalten ist jedoch, wie zu Beginn dieser Arbeit erwähnt, dass Global Sourcing nur als ganzheitliche Unternehmensstrategie gesehen werden kann und somit die Betrachtung der anderen Märkte essentiell für den Erfolg eines erfolgreichen Beschaffungsmanagements sind und umgekehrt.

Des Weiteren lässt sich die Umweltanalyse in die **Analyse des allgemeinen Umfeldes** unterteilen. Hierbei sollen Entwicklungstendenzen in Bezug auf Ökologie, Technologie, Gesamtwirtschaft, den demografischen und soziopsychologischen Bereich, der Politik und dem Recht erfasst und beurteilt werden.⁷⁹ Diese Art der Untersuchung/Analyse ist auch als sog. PEST-Analyse bekannt. Das Akronym steht dabei für: Political, Economic, Social and Technological. Ziel ist es, aus den vier Bereichen relevante Merkmale bzw. Merkmalausprägungen zu finden und in Bezug auf eine bestimmte Situation zu begutachten. In Kapitel sechs und sieben werden die eben erwähnten Bereiche auf Länder- und Branchenbasis bewertet. Es wird sich somit einerseits eine Übersicht über die Länder verschafft und andererseits bietet die Analyse eine einheitliche Vergleichssituation über die relevanten Kriterien.⁸⁰

5. Emerging Markets – BRICS und die Next-11

In den letzten Jahren gab es eine Vielzahl von Schlagzeilen zu den sog. Emerging Markets. Wie bereits erwähnt, sind damit die Schwellenländer gemeint. Also jene Nationen, die nicht mehr als Entwicklungsland gelten, jedoch aufgrund Ihres BIP auch nicht zu den Industrienationen zählen. Frei übersetzt kann man den Begriff mit „aufstrebenden Märkten“ und laut der Weltbank zählen zu den Emerging Markets jene Nationen, die ein **BIP pro Kopf** unter 10.066 USD aufweisen.⁸¹ Zum Vergleich, eine Indust-

⁷⁸ Vgl. Thommen, J.P., Achleitner, A-K., 2009, S.1001

⁷⁹ Vgl. Thommen, J.P., Achleitner, A-K., 2009, S.1001

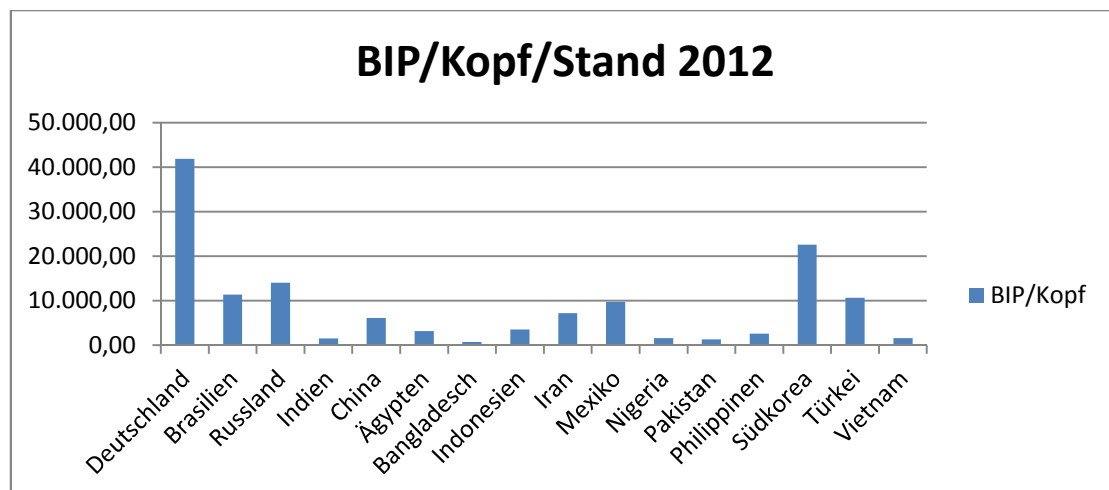
⁸⁰ Vgl. Zingel, H. 2009, <http://www.bwl24.net/pdf/20090510.pdf>, eingesehen am 26.03.2014

⁸¹ Vgl. O.V. <http://www.investor-verlag.de/boersenwissen/emerging-markets-aufstrebende-maerkte/>, eingesehen am 27.03.2014

rienation wie Deutschland weist aktuell (Stand 2012) ein BIP pro Kopf von 41.862,71 USD auf.⁸²

Aktuelle Zahlen nennen für das Jahr 2013 ein weltweites BIP von insgesamt 74 Billionen USD. Die Staaten mit dem größten Bruttoinlandsprodukt sind die USA (15,7 Billionen US-Dollar), China (8,3 Billionen US-Dollar) und Japan (6 Billionen US-Dollar); Deutschland folgt mit 3,4 Billionen US-Dollar auf Rang vier.⁸³ Obwohl China insgesamt auf Platz 2 steht, zählt es laut der oben angegebenen Definition immer noch zu einem Schwellenland. Wie in Abb. 8 gut zu sehen ist, ist das BIP pro Kopf aufgrund der hohen Bevölkerungsanzahl Chinas verschwindend gering und reiht sich in einer Stufe mit den Staaten der Next 11 (N-11).

Abb.8: BIP /Kopf/2012–Deutschland, BRIC, Next-11 im Vergleich



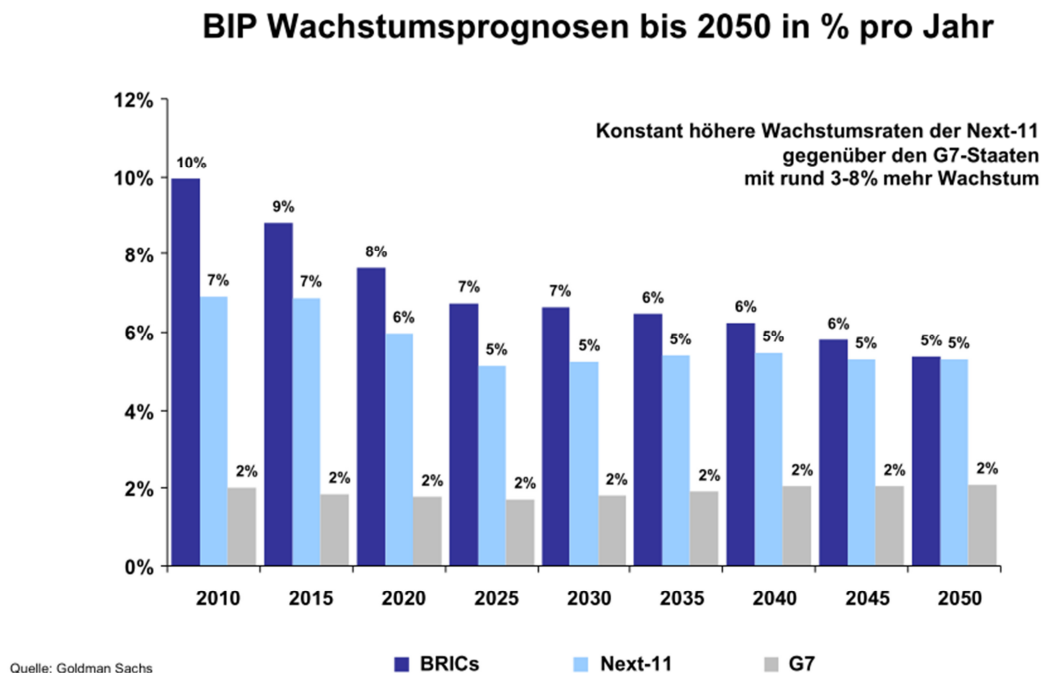
Quelle: Eigene Darstellung: Daten aus Weltbank <http://www.worldbank.org/>, und imf.org

Die Grafik verdeutlicht den beträchtlichen Unterschied zwischen einer Industrienation wie Deutschland und den aufstrebenden Märkten. Jedoch kann man dieser Ausgangssituation auch etwas Positives abgewinnen. Deutschland weist zwar den mit Abstand höchsten Wert auf, jedoch ist das Wachstum in den Industrienationen eher stetig bzw. aufgrund der Eurokrise in einigen Ländern in den vergangenen Jahren sogar rückläufig gewesen. Die Zukunft liegt in anderen Märkten wie folgende Abb. verdeutlicht.

⁸² Vgl. Weltbank, 2014, http://www.google.de/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9 &met_y=ny_gdp_pcap_cd&hl=de&dl=de&idim=country:DEU, eingesehen am 01.04.2014

⁸³ Vgl. IMF, 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/159798/umfrage/entwicklung-des-bip-bruttoinlandsprodukt-weltweit/>, eingesehen am 31.03.2014

Abb.9: BIP–Wachstumsprognose der G7, BRICs und NEXT-11-Staaten



Quelle: <http://www.boerse-frankfurt.de/DE/MediaLibrary/Document/Wissen/Urmoneit.pdf>, eingesehen am 31.03.2014

Die Abb.9 veranschaulicht, dass in den G7 (die führenden Industrienationen) für die kommenden Jahre nur noch nominale Zuwächse von 2% prognostiziert werden. Wogegen die BRICS- Staaten sowie die Next-11-Staaten Zuwächse von bis zu 10% verzeichnen können. BRIC steht als Akronym für Brasilien, Russland, Indien, und China. Dieser Begriff wurde von Jim O'Neil, Chefvolkswirt der Glodman Sachs, im Jahre 2001 geprägt. Er versprach diesen Ländern ein nahezu explosionsartiges Wachstum, worin er auch Recht behielt. Seit 2011 gehört auch Südafrika dazu, sodass die Gruppe seit dem als BRICS bezeichnet wird.⁸⁴ Im Jahre 2005 schaffte Jim O'Neil einen neuen Begriff, die sog. Next 11. Hierzu zählen:

Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Südkorea, Türkei und Vietnam.

Auch wenn es sich bei den ausgewählten Staaten um eine breit aufgestellte Gruppe handelt, erwartet Goldman Sachs eine ähnliche Entwicklung wie damals bei den BRICS-Staaten. Die N-11 machen zusammen einen Anteil von **19% an der Gesamtbevölkerung** aus, davon ein großer Anteil junger Menschen, die einen erheblichen Nachholbe-

⁸⁴ Vgl. O.V. <http://de.statista.com/themen/1196/bric-staaten/>, eingesehen am 22.05.2014

darf haben. Daraus lässt sich ein wachsender Mittelstand ableiten, der für die Zukunft eine umfangreiche Konsumentenbasis bilden soll.⁸⁵

Ebenfalls beachtlich ist, dass die Staaten auch in schwierigen Phasen ihre Wirtschaft aufrecht halten können. Während Industrienationen in den Jahren nach der Krise rückläufige BIP-Werte verzeichnen mussten, konnten die N-11 zwischen 0,5% (Korea) und 5,3 % (Bangladesch) zulegen. Ihr Anteil am weltweiten Wirtschaftswachstum steigt ebenso wie ihre Kaufkraft und das in Abb. 8 noch schwache BIP pro Kopf. Experten gehen davon aus, dass zwischen 2005 und 2025 das BIP pro Kopf in den BRICS-Staaten um 43% steigen wird und den **N-11 rechnet man sogar ein Plus von 53% zu**.⁸⁶

Bei weiter andauernden Zuwächsen ist man sich in der Literatur ebenfalls einig, dass die BRICS sowie die N-11 spätestens 2050 die bestehenden Industrienationen überholt haben werden. In den heutigen G7 würde dann nur noch die USA vertreten sein.⁸⁷

Wie bereits erwähnt, geht es bei Global Sourcing darum, langfristig zu denken und somit gilt es **frühzeitig attraktive Märkte aufzuspüren** sowie deren **Chancen und Risiken zu erkennen und zu bewerten**. Ausschlaggebend für die Attraktivität eines potentiellen Beschaffungsmarktes ist daher nicht allein der jetzige Stand, sondern vor allem die eben erwähnten Wachstumserwartungen. Dazu zählen jedoch nicht nur das zu erwartete Wirtschaftswachstum, sondern vor allem die genannten Analysen aus 4.4 müssen betrachtet und bewertet werden. Um einen aussagekräftigen Vergleich anstellen zu können, ist das zu beschaffende Gut von fundamentaler Bedeutung. Aus diesem Grund soll im Folgenden die Textilbranche verstärkt in den Fokus genommen werden. Darüber hinaus wird erörtert, ob ein Land der Next-11 dabei eine ernsthafte Alternative zu dem Beschaffungsriesen China darstellen kann.

⁸⁵ Vgl. Daum, P., 2013, <http://www.wallstreet-online.de/nachricht/4939810-next-eleven-fokus>, eingesehen am 31.03.2014

⁸⁶ Vgl. Hoffmann, M., Jacobs, T., 2010, http://www.focus.de/finanzen/boerse/emerging-markets-die-naechsten-11_aid_472262.html, eingesehen am 01.04.2014

⁸⁷ Vgl. Hoffmann, M., Jacobs, T., 2010, http://www.focus.de/finanzen/boerse/emerging-markets-die-naechsten-11_aid_472262.html, eingesehen am 01.04.2014

6. China als Beschaffungsmarkt

Denkt man an Beschaffung aus einem anderen Land, zieht man wohl zuerst China in Betracht und dies sicherlich auch nicht ganz unbegründet. Welche Faktoren dem Reich der Mitte große Chancen zurechnen und welche Risiken mit einer Beschaffung oder Verlagerung der Produktion nach China einhergehen, soll in folgenden Unterpunkten erörtert werden. Zum besseren Verständnis und Überblick über das Land China befindet sich eine Karte im Anhang (Abb. 22).

6.1. Politische Faktoren

Unter Mao Zedong wurde die Volksrepublik China 1949 gegründet. Nach sowjetischem Vorbild entstand eine kommunistische Planwirtschaft; das beinhaltet die Verstaatlichung von Landwirtschaft und Unternehmen, als auch eine zentrale Planung von Preisen und Produktionsmengen.⁸⁸ Nach dem Tod Mao Zedongs 1976 und mit Hilfe seines Nachfolgers Deng Xiaoping entfernte sich China von dem bestehenden sozialistischen System, hin zu einem marktwirtschaftlich orientierten System. Aufgrund dessen war der wirtschaftliche Aufschwung Chinas erst möglich, der jedoch einige Schattenseiten mit sich bringt, was im weiteren Verlauf noch näher beschrieben wird.⁸⁹

Trotz aller Reformen und Strukturen ist China rein formell immer noch eine Planwirtschaft. Auch wenn in China oft von der „Wirkung der Marktwirtschaft“ gesprochen wird, kann von einem normalen Marktmodell nach Angebot und Nachfrage nicht die Rede sein. Der Staat greift massiv in eine Vielzahl der marktwirtschaftlichen Aktivitäten ein, u.a. in das Finanzsystem, wodurch Banken vorgeschrieben wird, wie viel Zinsen sie verlangen dürfen. Auch Chinas Währung der „Renmimbi Yuan (RMB)“ richtet sich nicht nach Angebot und Nachfrage; Funktionäre der kommunistischen Partei legen den Wechselkurs fest. Darüber hinaus ist die Währung nur eingeschränkt über Landesgrenzen hinweg zu handeln.⁹⁰ Es wird ein Referenzkurs festgelegt und dieser darf maximal

⁸⁸ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S. 40

⁸⁹ Vgl. O.V., 2009, S. 73,

http://china.ahk.de/fileadmin/ahk_china/Dokumente/Publications/infoGuide_Beijing.pdf, eingesehen am 02.04.2014

⁹⁰ Vgl. Lorenz, A. 2013, <http://www.spiegel.de/politik/ausland/china-kp-sichert-ihre-macht-ab-statt-zu-reformieren-a-933214.html>, eingesehen am 19.04.2014

um **ein Prozent** über- oder unterschritten werden.⁹¹ Seit März 2014 wurde diese Handelsspanne von einem auf zwei Prozentpunkte ausgeweitet.⁹² Von 1994 bis 2005 orientierte sich der Yuan noch an dem USD, seit Juli 2005 folgt der RMB jedoch seinem eigenen Währungskorb, dessen Zusammensetzung die People Bank of China nicht veröffentlicht. Der Euro wird dabei wohl eine ausschlaggebende Rolle spielen. Fakt ist jedoch, dass die Währungspolitik so nicht nachvollziehbar ist. China wird daher vorgeworfen, ihre Währung künstlich niedrig zu halten, um so Exportvorteile realisieren zu können.⁹³

Das politische System der Volksrepublik hat in Europa zweifelsohne ein zwiespältiges Ansehen. Kritiker sehen in der Führung Chinas eine Diktatur, wohingegen Befürworter auf die Dynamik und den wirtschaftlichen Aufschwung des Landes verweisen. Sie vertrauen auf die Wirkung der Marktwirtschaft. Fakt ist jedoch, dass China eine „westliche Demokratie“ bis lang entschieden ablehnt. Geführt wird das Land durch die kommunistische Partei Chinas (KPCh). Diese hält an Ihrem **Machtmonopol** fest; alleinregierend, mit ihrem autoritären Regierungsstil, lässt sie keine oppositionellen Aktivitäten zu.⁹⁴ In der aktuellsten Verfassung von 1982 (Einzelelemente wurden 2004 modernisiert) sind die umfassende **Durchgriffsbefugnisse der Zentralregierung** gegenüber regionalen Führungen, die **Gewaltkonzentration** sowie die **Unterordnung individueller Rechte** unter kollektiven Interessen als Kernprinzipien verankert. Weiter spiegelt sie die politischen Ziele der KPCh wieder. Der Fokus liegt dabei auf einer sozialistischen Modernisierung des Wirtschaftssystems, wovon nicht nur China selbst profitiert.⁹⁵

Diese politische Richtung gab China das Fundament ihres Wirtschaftswachstums. Es resultierte der **Beitritt zur WTO im Jahre 2001**. Daraus folgen verschiedener Gesetze und Abkommen, die nicht zuletzt, mit der **Herabsenkung von Zöllen** dafür sorgten, dass China sich so entwickeln konnte. Aber nicht nur für China war der Beitritt ein Erfolg. Auch ausländischen Unternehmen bietet sich ein neuer Markt mit einem riesigen

⁹¹ Vgl. O.V. 2013, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/rohstoffe-devisen/devisen/chinesischer-hoehenflug-yuan-steigt-auf-rekordhoch/9195504.html>, eingesehen am 21.04.2014

⁹² Vgl. O.V., 2014, <http://www.dw.de/goethe-china-und-das-liebe-geld/a-17602489>, eingesehen am 12.05.2014

⁹³ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S. 149

⁹⁴ Vgl. O.V. 2005, <http://www.bpb.de/internationales/asien/china/44270/das-politische-system-chinas?p=all>, eingesehen am 02.04.2014

⁹⁵ Vgl. Heilmann, S. 2008, <http://www.faz.net/aktuell/politik/china-spezial/politisches-system/staat-und-verwaltung-anweisungen-kommen-von-oben-1543611.html>, eingesehen am 02.04.2014

Absatzpotenzial. Durch den WTO-Beitritt wurden außerdem Gesetze geschaffen, die das geistige Eigentum schützen sollen; dies war ein weiterer Anreiz seine Geschäfte nach China zu verlagern. Dass diese Gesetze jedoch nicht immer eingehalten werden, lässt sich auf der Tatsache der unzähligen Imitate nicht leugnen und die Volksrepublik hatte bereits mit mehreren Klagen zu tun.⁹⁶ Was die einzelnen Vorteile, aber auch deren Kehrseiten, für China und den Rest der Welt bedeutet, wird in den anknüpfenden Punkten bearbeitet.

6.2. Wirtschaftliche Faktoren und Entwicklung

Mit einem BIP von knapp 9,2 Billionen US-Dollar⁹⁷ macht China einen erheblichen Anteil am weltweiten Wirtschaftswachstum aus. Seit der Öffnungspolitik im Jahr 1978 erlebt das Land einen monumentalen Aufschwung. Das Wirtschaftswachstum lag in der letzten zehn Jahren **durchschnittlich bei ca. 11,3%**. Selbst in den Krisenjahren 2008 und 2009 brachte China Wachstumszahlen um die 9% hervor, während Industrienationen in Europa bis heute mit der Krise zu kämpfen haben. Dies wirkt sich negativ auf die europäische Binnennachfrage und damit auf den Export Chinas aus.⁹⁸

Im Jahr 2009 wurde Deutschland als größte Exportnation durch China abgelöst. Laut aktuellem Stand (2012) ist China somit Exportweltmeister und exportierte insgesamt Waren im Wert von rund 2,05 Billionen USD. Die wesentlichen Exportgüter sind dabei Maschinen und Transportausrüstung (49,2%), Fertigwaren (24,9%) und industrielle Vorprodukte (15,4%).⁹⁹ Mit großem Abstand folgen die USA 1,5 Billionen USD und Deutschland 1,4 Billionen USD.¹⁰⁰

Diese Erfolgsgeschichte stützt sich im Wesentlichen auf **zwei Säulen**: zum einen ist hier die **Exportindustrie** zu nennen und zum anderen im zunehmenden Maße die **Binnen-**

⁹⁶ Vgl. Danhong, Z., 2011, <http://www.dw.de/china-zehn-jahre-in-der-wto/a-15578945-1>, eingesehen am 02.04.2014

⁹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Asien/China.html>, eingesehen am 29.04.2014

⁹⁸ Vgl. IMF, 2013, [imf.org, http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14560/umfrage/wachstum-des-bruttoinlandsprodukts-in-china/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14560/umfrage/wachstum-des-bruttoinlandsprodukts-in-china/), eingesehen am 01.04.2014

⁹⁹ Vgl. O.V., 2013, http://www.spiegel.de/thema/volksrepublik_china/dossierarchiv-3.html, eingesehen am 02.04.2014

¹⁰⁰ Vgl. WTO, 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37013/umfrage/ranking-der-top-20-exportlaender-weltweit/>, eingesehen am 31.03.2014

nachfrage.¹⁰¹ Exporte machten im Jahr 2012 immerhin 27% und Importe 22% des BIP aus.¹⁰² Gemessen am gesamten Export- und Importvolumen, macht allein China damit 9% des globalen Exports und 7% des globalen Imports aus. Dabei ist zu erwähnen, dass etwa ein Drittel der exportierten Güter von zuvor eingeführten Waren ausgeht. Hierbei handelt es sich oft um Einzelteile und Komponenten, die in China zu Endprodukten montiert oder veredelt werden und anschließend wieder exportiert werden. Aber auch Maschinen und Transportmittel, die für die Montage und die Logistik benötigt werden, machen immerhin knapp 40% der Importe aus.¹⁰³ Die Textil- und Bekleidungsindustrie macht mit 7,1% im Jahr 2013 einen verhältnismäßig kleinen Anteil am BIP aus.¹⁰⁴ Be-
eindruckend dabei ist, dass China mit großem Vorsprung die meisten Textilien und Bekleidung exportiert.

Von dieser wirtschaftlichen Entwicklung profitiert ebenfalls die Binnennachfrage und mit 1,3 Mrd. Menschen stellt China den größten Markt der Erde dar. Das beträchtliche Wachstum hat ebenfalls positive Auswirkungen auf den **Reallohn**, der seit dem Jahr 2000 **durchschnittlich um 13% gestiegen** ist.¹⁰⁵ Um lohnbedingte Abwanderungen in Nachbarstaaten zu vermeiden versucht der Staat durch Anreize weitere **ausländische Direktinvestitionen** zu generieren. Der chinesische Staatsrat hat 2010 ein Rundschreiben zu Investitionsanreizen für ausländische Unternehmen herausgegeben. Wesentliche Punkte sind beispielsweise die bevorzugte und **vergünstigte Bereitstellung** von **Grund und Boden** sowie **Steuer und Zollerleichterungen** (insbesondere für den regionalen Aufbau von F&E-Zentren, Logistikzentren oder Finanzmanagementzentren). Auch eine **Erleichterung von Genehmigungsverfahren** für ausländische Investitionen soll dafür sorgen, dass in China langfristig investiert wird.¹⁰⁶

So ansehnlich sich die Erfolgsgeschichte mit durchschnittlich zweistelligen Wachstumsraten auch anhören mag, so hat diese Geschichte auch ihre Schattenseiten. China hat nach wie vor massive Probleme und steht vor erwartungsvollen Herausforderungen.

¹⁰¹ Vgl. Bode, A. et al, 2011, S.220

¹⁰² Vgl. Coface Deutschland AG, 2012, S. 259

¹⁰³ Vgl. Coface Deutschland AG, 2012, S. 259

¹⁰⁴ Vgl. O.V.2013, http://lohnzumleben.de/wp-content/uploads/2013/10/Dossier_China_Detusch.pdf, eingesehen am 08.05.2014

¹⁰⁵ Vgl. Bode, A. et al, 2011, S.220

¹⁰⁶ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S. 52

Der Erfolg der Wirtschaft stützt sich u.a. auf **leichtfertige Umweltauflagen**, wodurch mittlerweile rekordverdächtige Schadstoffwerte erreicht werden. Diese gilt es in den kommenden Jahren durch ein nachhaltiges Wachstum einzudämmen. Darüber hinaus sind vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) aufgrund des anhaltenden Lohndrucks sowie der Verteuerung des Yuans gefordert. Hinzu kommt, dass Bankkredite zum Großteil an staatliche Unternehmen vergeben werden, sodass sich die KMUs oft nur zu Wucherzinsen (nicht selten viermal so hoch wie von staatlichen Unternehmen) Kapital beschaffen können. Da diese jedoch 68% der Ausfuhren und 60% der einheimischen Wertschöpfung ausmachen, wird es den Unternehmen unnötig schwer gemacht. Ein großes Risiko bei den hohen Zinsen und gleichzeitigem Lohndruck kann ebenfalls eine Verkettung von Zahlungsausfällen bedeuten.¹⁰⁷

Bemerkenswert ist auf den ersten Blick Chinas Arbeitslosenquote. Sie lag in den vergangenen zehn Jahren durchschnittlich bei knapp über 4%.¹⁰⁸ Wohingegen Deutschlands Arbeitslosenquote aktuell bei 7,1 % liegt (Stand März 2014)¹⁰⁹ und europäische Krisenherde wie Griechenland aktuell 27% oder Spanien bei 25 % notieren.¹¹⁰ Die Quote Chinas dürfte jedoch aufgrund des hohen Anteils an Staatsunternehmen (unwirtschaftlich geführt und personell übersetzt) sowie der Wanderarbeiter verfälscht sein. Aufgrund der in den Staatsunternehmen beschäftigten Leute wird der soziale Frieden gewahrt und die Arbeitslosenquote künstlich niedrig gehalten. Chinas Wanderarbeiter, die vom Landesinneren in den Städten nach Arbeit suchen, schwanken je nach Statistik zwischen 130 und 250 Millionen Menschen, sodass auch hier keine konkrete Anzahl in die Statistik einfließt.¹¹¹

Auch wenn die Informationsbeschaffung im Reich der Mitte nicht immer einfach ist und der Markteintritt für ausländischen Unternehmen durch Vergabeverfahren von Krediten sowie durch bürokratische Hürden unnötig erschwert wird, kann die Attraktivität Chinas als Beschaffungsmarkt, aufgrund eines überdurchschnittlichen Wachstums

¹⁰⁷ Vgl. Coface Deutschland AG, 2012, S. 259

¹⁰⁸ Vgl. imf.org, 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167111/umfrage/arbeitslosenquote-in-china/>, eingesehen am 21.04.2014

¹⁰⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1239/umfrage/aktuelle-arbeitslosenquote-in-deutschland-monatsdurchschnittswerte/>, eingesehen am 21.04.2014

¹¹⁰ Eurostat, 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160142/umfrage/arbeitslosenquote-in-den-eu-laendern/>, eingesehen am 21.04.2014

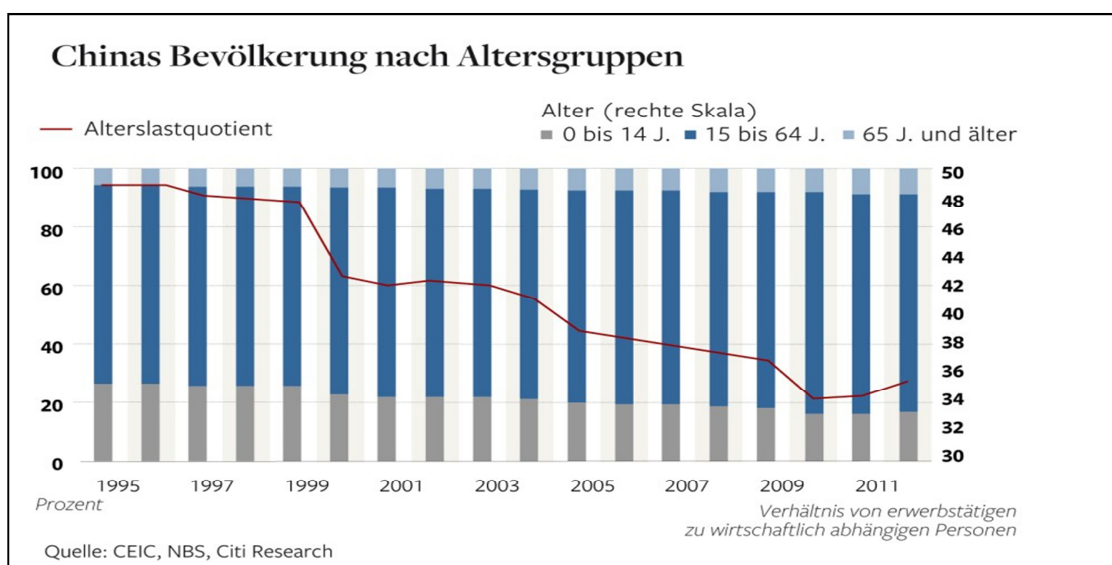
¹¹¹ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S.28

und eines 1,3 Mrd. Menschen großen Marktes, nicht in Frage gestellt werden. Dass jedoch besonders bei sozio-kulturellen Aspekten weitere Faktoren liegen, die unbedingt beachtet werden sollten, zeigt das nächste Kapitel.

6.3. Sozio-kulturelle Faktoren

Die Volksrepublik China ist mit 1,3 Mrd. Menschen das bevölkerungsreichste Land der Erde.¹¹² Dies macht einen prozentualen Anteil von 18,7, gemessen an der gesamten Weltbevölkerung, aus.¹¹³ Im Jahr 2012 sind jedoch erstmals Zahlen veröffentlicht worden, die einen Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung ausweisen. Hierzu zählen alle Menschen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren. Ihre Zahl ist laut Statistik um 3,45 Millionen zurückgegangen und schrumpfte im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung von 69,8% auf 69,2%. Folgende Abb. verdeutlicht das eben geschilderte Szenario.

Abb. 10: Demografischer Wandel der Chinesischen Bevölkerung



Quelle: <http://www.welt.de/finanzen/article113340016/Chinesische-Bombe-platzt-zwischen-2015-und-2020.html>, eingesehen am 23.04.2013

Auch wenn ein Abfall von gerade einmal 0,6 Prozentpunkten nicht besonders umfangreich erscheinen mag, verdeutlicht die Grafik jedoch den Trend, welcher sich in den kommenden Dekaden noch verstärken wird. Ebenfalls bestätigt wird die Entwicklung

¹¹² Vgl. O.V., 2009, S. 72, http://china.ahk.de/fileadmin/ahk_china/Dokumente/Publications/infoGuide_Beijing.pdf, eingesehen am 02.04.2014

¹¹³ Vgl. Stiftung Weltbevölkerung, 2014, <http://www.weltbevölkerung.de/meta/whats-your-number.html>, eingesehen am 31.03.2014

von den Reaktionen an den Aktienmärkten. Die Börsen in China sowie in Russland (vergleichbare Bevölkerungsentwicklung) mussten gegenüber den Börsen in New Delhi, Istanbul oder Mexiko Verluste hinnehmen. Ein Rückgang von Chinas erwerbsfähiger Bevölkerung wirkt sich jedoch negativ auf die Weltwirtschaft aus. Weniger Arbeitskräfte bedeutet weniger Wachstum bei gleichzeitig geringerem verfügbarem Einkommen. Darüber hinaus werden die ohnehin schon steigenden Löhne weiter steigen, da die Menschen ihre Arbeit teurer anbieten können. Somit könnten die **Staaten der Next-11** zu den demografischen Gewinnern gehören und eine **echte Alternative zu dem Beschaffungsriesen China** werden.¹¹⁴ Grund für diese Entwicklung ist die seit den 1970er Jahren bestehende Ein-Kind-Politik. Aus Angst vor einer Überbevölkerung wurde per Gesetz beschlossen, dass jedes Paar nur noch ein Kind bekommen darf. Für jedes weitere Kind müssen die Eltern häufig hohe Geldstrafen in Kauf nehmen. Um der eben beschriebenen Entwicklung entgegenzuwirken, wurde das Gesetz vor kurzem gelockert.¹¹⁵

Hohe Geldstrafen sind in der Volksrepublik noch human verglichen mit der Einweisung in ein Umerziehungslager. Hier werden Menschen für die unterschiedlichsten Belange ohne Gerichtsverfahren eingewiesen und man lässt sie dort bis zu vier Jahren arbeiten. Chinesischen Medien zufolge, sollen sich 2011 zwischen 200.000 und 400.000 Menschen in den Lagern aufgehalten haben. Aufgrund der **chinesischen Informationsbeschaffung** (oft schwer zugänglich und je nach Hintergrund und Interesse verfälscht) ist die Zahl jedoch nicht besonders aussagekräftig.¹¹⁶

Wie bereits beschrieben, ist eine Beschaffungsstrategie nicht einseitig zu betrachten, sondern es müssen eine Vielzahl von Einflüssen berücksichtigt werden. So fungiert ein Land als Beschaffungsmarkt, in den meisten Fällen auch als Absatzmarkt. Die Binnen Nachfrage Chinas wird durch die steigenden Löhne angekurbelt. Dies hat einen positiven Effekt für den Absatz in China, woraus wiederum eine positive Entwicklung auf das Weltwirtschaftswachstum resultiert. Kehrseite des expandierenden Wohlstands ist

¹¹⁴ Vgl. Stocker, F., 2013, <http://www.welt.de/finanzen/article113340016/Chinesische-Bombe-platzt-zwischen-2015-und-2020.html>, eingesehen am 23.04.2014

¹¹⁵ Vgl. O.V., 2013, <http://www.sueddeutsche.de/politik/beschluesse-in-peking-china-lockert-ein-kind-politik-und-schafft-umerziehungslager-ab-1.1852203>, eingesehen am 23.04.2014

¹¹⁶ Vgl. O.V., 2013, <http://www.sueddeutsche.de/politik/umstrittene-zwangsarbeit-china-plant-reform-der-umerziehungslager-1.1566500>, eingesehen am 23.04.2014

einerseits die angesprochene Verteuerung der Arbeitskräfte, jedoch viel gravierender, ist die exorbitante Nachfrage nach Rohstoffen. Dies wirkt sich auf die Weltmarktpreise aus, was die Baumwollpreise mit einschließt. Bei einem Anstieg eines Kostenfaktors wird versucht bei einem Anderen zu sparen. Im Klartext resultiert daraus eine Abwanderung in Nachbarländer wie Vietnam, Kambodscha oder Bangladesch. Hier wird noch deutlich günstiger produziert, als es bereits heutzutage in China der Fall ist. In den kommenden Jahren wird sich die Entwicklung, aller Voraussicht nach verstärken.¹¹⁷

Die ansteigende Lohnentwicklung ist jedoch nicht gleichmäßig auf das gesamte Land verteilt. Es herrscht ein **extremes Wohlstandsgefälle**. In den westlichen Provinzen des Landes beträgt das BIP pro Kopf gerade einmal 30% gegenüber der Stadtbevölkerung im Osten des Landes. So kommt es zu erheblichen Einkommens- und Kaufkraftunterschieden, die zu massiven Abwanderungen in die Metropolen sowie zu sozialen Unruhen führen. Die Unruhen werden durch die Tatsache verstärkt, dass die Wanderarbeiter nicht offiziell gemeldet sind, sodass soziale Leistungen für die Arbeiter oft unvorstellbar sind. Mit der „Go-West Initiative“ versucht das Land die sozialen Unruhen einzudämmen und die Lebensqualität aller Chinesen zu verbessern. Mit hohen Investitionen und Anreizen für Unternehmen versucht man die ökologischen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen im Westen zu verbessern.¹¹⁸

Trotz negativer demografischer Entwicklung und einer Ungleichverteilung der Löhne stellt China den größten Markt der Welt dar und ist nicht nur deshalb attraktiv für ausländische Unternehmen. Geringe Umweltauflagen waren und sind ein Paradies für ausländische Firmen, was jedoch eine erhebliche Kehrseite mit sich bringt. Vor allem Luft- und Wasserverschmutzungen erreichten in den letzten Jahren Rekordwerte.¹¹⁹ Die Bekämpfung der Umweltverschmutzung ist eine weitere Herausforderung, vor der China in den kommenden Dekaden steht. Immerhin standen nach einer Studie der Weltbank im Jahr 2004 13 der 20 dreckigsten Städte der Welt in China (gemessen an Luftverschmutzung – Mikrogramm Schadstoffpartikel pro qm). Darüber hinaus weisen Chinas Flüsse alarmierende Werte auf, gerade einmal zwei der 27 getesteten Flüsse

¹¹⁷ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S.29

¹¹⁸ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S.52 ff.

¹¹⁹ Vgl. O.V. 2013, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/RegionaleSchwerpunkte/Asien/China/Regionalschwerpunkt_China_node.html, eingesehen am 01.04.2013

konnte eine akzeptable Wasserqualität bescheinigt werden.¹²⁰ Auch wenn sich die Situation im letzten Jahrzehnt bereits gebessert hat, ist China auch heute immer noch der größte Treibhausgasemittent. Die Regierung hat bereits ambitionierte Pläne ausgeschrieben, um die Emissionen einzudämmen.¹²¹

Die Luft- und Wasserverschmutzung hat verheerende Folgen für Chinas Bevölkerung und deren Lebensqualität. Laut einem Bericht der New York Times hat die Luftverschmutzung im Jahr 2010 zu 1,2 Millionen Todesfällen geführt und damit 40% der weltweiten Todesfälle durch Luftverschmutzung ausgemacht.¹²² Auch Chinas Wasserverschmutzung führt zu einem signifikanten Verlust von Lebensqualität. Laut neusten Angaben ist der Anteil des Grundwassers, das nicht direkt getrunken werden soll, mittlerweile auf 60% gestiegen; Tendenz steigend. Auch 16 % der Böden sind hochgradig belastet, was nicht selten zu Ernteaussfällen bzw. Vernichtung der Ernte führt.¹²³ Zur Bekämpfung investiert China mittlerweile 1,6 % ihres BIP in Umweltschutzprojekte.¹²⁴ Nichtsdestotrotz bleibt die Entwicklung der Maßnahmen abzuwarten. China muss vor allem aus demografischen Gesichtspunkten und Ungleichverteilung der Löhne weiterhin auf Wachstum setzen. Strengere Umweltauflagen dürften das Wachstum jedoch abschwächen und weniger attraktiv für ausländische Investoren und Unternehmer machen. Des Weiteren heizt eine Verschlechterung der Umweltauflagen die sozialen Unruhen zusätzlich an.

Dass es zu dieser Entwicklung kommen konnte, dürfte auch mit dem **Konfuzianismus** zusammenhängen. Eine von drei chinesischen Lehren, die Wertevorstellung und Verhalten prägen. Der Lehre nach ist **die Einbettung des Individuums in Familie, Staat und Moral** zentraler Bestandteil. Somit weist China einen weitaus höheren Kollektivismus aus, der im Gegensatz zu dem Individualismus in der westlichen Welt steht. Eine weitere Lehre stellt der **Taoismus** dar, der „den Weg, wie man zum Ziel kommt“ als Philosophie implementiert. Die dritte Lehre bildet der **Buddhismus**. Alle drei Lehren sind in der chinesischen Kultur verankert und bestimmen das Verhalten und die Werte

¹²⁰ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S.29

¹²¹ Vgl. O.V., 2013, Market Line, S. 76 ff.

¹²² Vgl. Wong, E. 2013, <http://www.nytimes.com/2013/04/02/world/asia/air-pollution-linked-to-1-2-million-deaths-in-china.html?hp&r=1&>, eingesehen am 23.04.2014

¹²³ Vgl. O.V., 2013, <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/china-trinkwasser-und-boeden-sind-mit-schadstoffen-verseucht-a-965691.html>, eingesehen am 23.04.2014

¹²⁴ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S.29

der Menschen. Ebenfalls von zentraler Bedeutung in der chinesischen Kultur ist der sog. „**Gesichtsverlust**“. Diese Wertevorstellung wird in China sehr ernst genommen und so ist es strengsten untersagt jemanden öffentlich anzugreifen oder zu kritisieren. Auch wenig Zurückhaltung, lautes Sprechen oder Schreien, keine Achtung vor dem Alter sowie unpassende oder gar keine Geschenke können einen „Gesichtsverlust“ bedeuten. Für die Entwicklung kann dies jedoch nicht immer von Vorteil sein, da der Respekt gegenüber einem Vorgesetzten so groß ist, dass es kaum zu Kritik kommt. Dies wird bereits in der Schule gelehrt. Die Schüler hinterfragen selten Dinge, da dies den älteren und vorgesetzten Lehrer in Frage stellen könnte und er somit sein „Gesicht verliert“. ¹²⁵

Durch den Kommunismus und die marktwirtschaftliche Öffnung rückt der Kollektivismus jedoch immer weiter in den Hintergrund. Besonders die jüngere Bevölkerung strebt nach Individualismus. Verstärkt wird dieses Verhalten zunehmend durch die Einkind-Politik und dem Verlangen nach materiellem Erfolg. Diese Entwicklung könnte zunehmend auch zu Einzelkindern führen, die im täglichen Umgang mit ihren Mitmenschen, als auch im beruflichen Alltag, einen fehlenden Teamgeist besitzen. Bislang schreibt man den Chinesen allerdings ein positives Gruppenbewusstsein zu. ¹²⁶

6.4. Technologische und Infrastrukturelle Faktoren

China weist eine Gesamtfläche von 9.596.961 km² auf und ist damit hinter Russland, Kanada und den USA das viertgrößte Land der Erde. ¹²⁷ Die ostwestliche Ausdehnung erstreckt sich auf 5100 km, sodass es hier zu 5 unterschiedlichen Zeitzonen kommt und bis zu 4 Stunden Zeitunterschied auftreten. Dennoch gilt im gesamten China die Peking-Zeit. ¹²⁸ Wenn man die Infrastruktur mit einer Industrienation wie den USA vergleicht, lag China vor einigen Jahren noch weit abgeschlagen. Bei etwa vergleichbarer Gesamtfläche konnte China nur die Hälfte der Autobahnen aufweisen. ¹²⁹ Durch umfangreiche Investitionen konnte die VRC im Jahr 2011 mit einer Länge von 85.000 km,

¹²⁵ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S.61 ff.

¹²⁶ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S.64 ff.

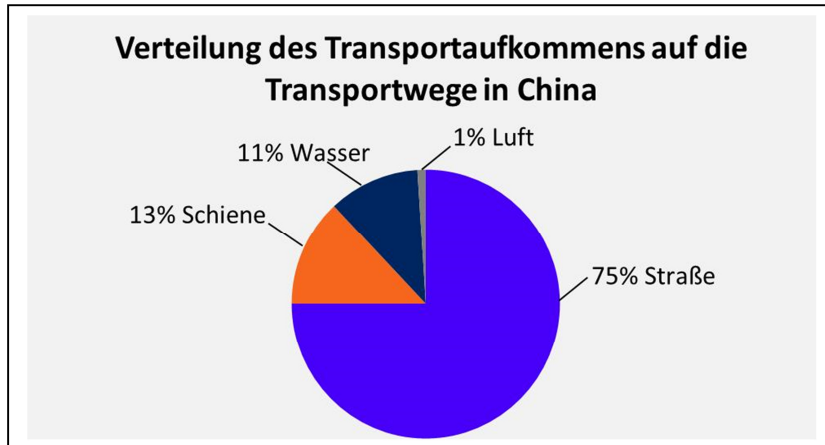
¹²⁷ Vgl. http://www.laenderdaten.de/geographie/flaeche_staaten.aspx, eingesehen am 04.04.2013

¹²⁸ Vgl. Göpfert, I., 2013, S. 211

¹²⁹ Vgl. Enfissi, P., 2009, S.20, <http://www.asia-bridge.de/archiv/AAEB0309.pdf> eingesehen am 04.04.2013

die der USA (74.000 km) überholen.¹³⁰ Weitere Investitionen sollen das Autobahnnetz bis 2015 auf insgesamt 108.000 km wachsen lassen.¹³¹ Bei einem solch exorbitanten Ausbau des Straßennetzes dürfte es kaum verwundern, dass die Straße mit 75% der führende Verkehrsträger ist, wie folgende Abb. verdeutlicht.

Abb.11: Modal-Split in China



Quelle: Bundesvereinigung Logistik, <http://www.bvl.de/thema/infrastruktur-in-einzelnen-laendern/infrastruktur-in-china>, eingesehen am 05.04.2014

Die Verteilung des Verkehrsaufkommens lässt sich u.a. auf die unterschiedlichen Standards im Infrastrukturausbau zurückführen. China weist ein binnenländisches Straßennetz von über 4 Mio. km auf, bei einer Straßendichte von 42,8 km pro 100 km². Deutschland hat zum Vergleich eine Straßendichte von 180 km pro 100 km². Das Schienennetz ist mit gerade einmal 86.000 km verhältnismäßig schlecht ausgebaut. Man kommt so gerade mal auf eine Schienendichte von 0,9 km pro 100 km²; Deutschland kann dagegen eine Dichte von 9,0 aufweisen. Bei den Wasserwegen kann China wiederum punkten. Es existieren 123.964 Kilometer bei einer Wasserwegedichte von 1,3 km pro 100 km²; Deutschland liegt zum Vergleich mit 2,0 nicht allzu weit entfernt.¹³²

Die Zahlen bilden eine solide Grundlage und im Vergleich zu anderen Staaten in Asien kann die **Infrastruktur in China als führend bezeichnet werden**. Jedoch gilt, ohne Infrastruktur kein Wachstum. Dies hat wohl auch die Regierung Chinas erkannt und inves-

¹³⁰ Vgl. O.V., <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/interstatemileage.html>, eingesehen am 11.04.2014

¹³¹ Vgl. O.V. http://german.china.org.cn/china/2011-05/27/content_22657788.htm, eingesehen am 11.04.2014

¹³² Vgl. O.V., 2013, <http://www.bvl.de/thema/infrastruktur-in-einzelnen-laendern/infrastruktur-in-china>, eingesehen am 05.04.2014

tiert seit 2005 jährlich mehr als 200 Millionen USD in Infrastrukturprojekte, was 11% des BIP ausmacht.¹³³ Dies scheint jedoch nicht genug zu sein, da China weiter investiert. Aktuelle Zahlen von der Bundesvereinigung Logistik nennen allein für das Jahr 2013 eine Investitionshöhe von 14,45 Milliarden Euro für den Ausbau von Infrastrukturen.¹³⁴

Aufgrund des schlechten Schienenausbaus sowie dem Fakt, dass der Bahntransport hauptsächlich für Rohstoffe wie Kohle und Eisenerz dient, ist die Bahn für eine Global Sourcing Strategie in der Textilbranche von geringer Bedeutung und wird im weiteren Kontext vernachlässigt.

Wie bereits erwähnt, ist China seit dem Jahre 2009 Exportweltmeister und aufgrund der immer stärkeren Binnennachfrage sind die Importe in den letzten Jahren ebenfalls gestiegen. Chinas Seehäfen kommt bei der Abwicklung des Handelsvolumens eine besondere Bedeutung zu. Demnach ist es auch keine Überraschung, dass im Jahr 2013, gemessen am Umschlagsvolumen, 6 der 10 größten Seehäfen in Reich der Mitte liegen.¹³⁵ Die Binnenschifffahrt macht aufgrund der Investitionsprogramme ebenfalls erhebliche Fortschritte; von 1999 bis 2009 konnte sie kontinuierlich zulegen.¹³⁶ Im Jahr 2010 und in der ersten Hälfte 2011 hat sich das Frachtaufkommen mehr als verdoppelt. Hier ist vor allem der **Ausbau des Dreischluchten-Staudamms** zu erwähnen. Aufgrund dessen ist es nun möglich, über den Yangtse-Fluss, also auf günstigem Wege, große Mengen zwischen dem Industriezentrum Chongping (im Landesinneren) und Shanghai zu transportieren.¹³⁷ Festzuhalten ist jedoch, dass aufgrund der geringen Anzahl an tiefen Flüssen (Yangtse, Perlfluss und der Gelbe Fluss) und Teilabschnitten des Kaiserkanals (von Huangzhou nach Peking) die oben erwähnte Gesamtlänge von 123.964 Kilometer nur eingeschränkt von Nutzen ist.

¹³³ Vgl. Enfissi, P., 2009, S.25, <http://www.asia-bridge.de/archiv/AAEB0309.pdf> eingesehen am 04.04.2013

¹³⁴ Vgl. O.V., 2013, <http://www.bvl.de/thema/infrastruktur-in-einzelnen-laendern/infrastruktur-in-china>, eingesehen am 05.04.2014

¹³⁵ Vgl. Alphaliner, 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29697/umfrage/umschlagvolumen-der-groessten-containerhaefen-der-welt/>, eingesehen am 08.04.2014

¹³⁶ Vgl. Ministry of Transport of China, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/201905/umfrage/verkehrsleistung-im-wasserverkehr-in-china/>, eingesehen am 08.04.2013

¹³⁷ Vgl. Göpfert, I., 2013, S. 212

Die **USA und die EU** sind nach wie vor, die **wichtigsten Handelspartner** Chinas, aus diesem Grund werden rund 90% des Handels über den Containerverkehr abgewickelt. Dies führt u.a. dazu, dass die Küstenregion und der Osten des Landes den Wirtschaftsmotor Chinas darstellen.¹³⁸ Hier finden sich die Häfen, die riesigen Metropolen und Wirtschaftszentren. Dementsprechend ist die Infrastruktur hier gut ausgebaut und es sind vier- bis achtspurige Autobahnen vorhanden, die für den Transport vom Hafen ins Landesinnere sorgen.

China versucht allerdings mit der „Go-West-Initiative“ entgegen zu wirken. Milliarden-schwere Infrastrukturprojekte, die das Straßennetz von 530 km im Jahr 1999 auf 1,3 Mio. km im Jahr 2007 in den westlichen Provinzen wachsen ließen. Der Weiterausbau in Straßen und deren Qualität ist das Hauptaugenmerk in den Investitionsprogrammen; schließlich werden rund 75% des Transportaufkommens über die Straße befördert.¹³⁹

Trotz aller Investitionsmaßnahmen, belaufen sich die **Logistikkosten in China auf 18% des Bruttoinlandsproduktes** und liegen damit fast zweimal so hoch wie in Europa und den USA. Dem Logistikmarkt wird in China ein riesiges Wachstum zu gesprochen, was viele große und etablierte Unternehmen ins Land bringt und expandieren lässt. Von dieser Entwicklung des Logistikmarktes dürften ausländische Unternehmen profitieren, da so der entstandene Mehrwert auf Basis niedriger Löhne nicht unnötig durch hohe Transportkosten belastet wird.¹⁴⁰

Mit ebenfalls großen Schritten geht China in technologischen Entwicklungen voran. Dies zeigt sich unter anderem in dem ersten Weltraumflug Chinas im Jahre 2003. Der Weltraumflug ist ein Ausdruck von technologischem Fortschritt; China galt immer als „Die Werkbank der Welt“. Mit der entwickelten Technologie steigen die Produktinnovationen und deren Qualität. Für die kommenden Jahre und Jahrzehnte lässt sich be-

¹³⁸ Vgl. auswärtiges Amt, 2014, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Wirtschaft_node.html, eingesehen am 08.04.2014

¹³⁹ Vgl. O.V., 2013, <http://www.bvl.de/thema/infrastruktur-in-einzelnen-laendern/infrastruktur-in-china>, eingesehen am 05.04.2014

¹⁴⁰ Vgl. O.V.2012, <http://www.verkehrsrundschau.de/logistikkosten-in-china-belaufen-sich-auf-18-prozent-des-bip-1127986.html>, eingesehen am 11.04.2014

reits eine Richtung erkennen. Weg von einem reinen Billig-Lohn-Land und Imitatfabrikant, hin zu einem hochentwickelten Land, mit eigenen Ideen und Produkten.

Dies spiegelt sich ebenfalls in den jährlichen Patentanmeldungen des Landes wieder. In Chinas zwölftem Frühjahrsplan (Jahre 2015 – 2020) wird ein Ziel von 3,3 Patenten auf 10.000 Einwohner deklariert¹⁴¹. In den Jahren von 1999 bis 2009 sind die Patentanmeldungen von 11.967 auf 307.588 gestiegen. Bezogen auf die weltweiten Patentanmeldungen hat China sich somit von 1,8% auf 17% gesteigert. Jedoch sei auch hier Vorsicht geboten, da nicht jede Patentanmeldung eine echte Innovation mit großem Absatzpotenzial darstellt.¹⁴²

Einen weiteren Indikator für die technologische Entwicklung eines Landes stellt die Internetnutzung dar. Im Dezember 2012 konnte China 564 Mio. Internetnutzer aufweisen, was gemessen an der Gesamtbevölkerung mit 43,38% nahezu jedem Zweiten entspricht. Im Jahr 2005 waren es mit 111 Mio. Nutzern nicht mal 10% der Bevölkerung.¹⁴³ Prognosen gehen davon aus, dass bis 2016 bereits 711 Mio. Menschen einen Zugang zum Internet besitzen. Dies entspricht einem Anteil von 54% und wäre damit mehr als jeder Zweite.¹⁴⁴

Infrastruktur und technologische Entwicklungen können aufgrund der aufgeführten Daten durchaus mit westlichen Standards mithalten und sind im Zuge umfangreicher Investitionen und Projekte auf dem besten Wege, den Trend aufrechtzuerhalten und weiter auszubauen. Für die Beschaffung in China bedeutet dies durchaus positive Aussichten. Durch eine bessere Infrastruktur sowie verbesserte technologische Entwicklungen können Transporte und der dazugehörige Daten- und Informationsaustausch wesentlich effizienter abgewickelt werden. Auf der anderen Seite steigen mit den Entwicklungen ebenfalls die Löhne sowie die Bedürfnisse und Anforderungen der Menschen.

¹⁴¹ Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S.49

¹⁴² Vgl. Mattheis, P., 2012, <http://www.wiwo.de/politik/ausland/china-kaum-innovation-trotz-1-6-millionen-patente/7040508.html>, eingesehen am 11.04.2014

¹⁴³ Vgl. CNNIC, 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/39482/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-in-china-seit-2005/>, eingesehen am 11.04.2014

¹⁴⁴ Vgl. eMarketer, 2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/219915/umfrage/prognose-zur-anzahl-der-internetnutzer-in-china/>, eingesehen am 11.04.2014

6.5. Deutsch – Chinesische Beziehung

Die Bundesrepublik Deutschland und die Volksrepublik China haben 1972 diplomatische Beziehungen aufgenommen. Man arbeitet auf „Augenhöhe“ und die Beziehungen gelten als gut. China ist in Asien Deutschlands wichtigster Handelspartner und Deutschland ist der wichtigste Handelspartner für China in Europa. Besonders vor dem Hintergrund der Finanzkrise bekommt die Beziehung zwischen den beiden exportstarken Nationen eine übergeordnete Rolle zu. China sieht in Deutschland sein „Tor nach Europa“ und umgekehrt sind deutsche Produkte in China sehr gefragt. Es wird stark in den Bereichen Umwelt-, Kultur- und Wissenspoltik zusammen gearbeitet. Die Beziehungen werden durch regelmäßige und gegenseitige Staatsbesuche gefestigt.¹⁴⁵ Vor kurzem (April 2014) trat Sigmar Gabriel seine zweitägige Reise ins Reich der Mitte an, wo er mit Nachdruck an der Beziehung zwischen Deutschland und China arbeitete. Die Bundesrepublik fordert eine Verbesserung der Umweltbedingungen sowie das Durchsetzen der beschlossenen Reformen und setzt auf mehr Zusammenarbeit, um die Bedingungen in China nachhaltig zu verbessern. Weiter stehen Themen zur Menschenrechtverletzung auf der Agenda; auch die Benachteiligung und Erschwerung durch Bürokratie gegenüber deutschen Unternehmen im Gegensatz zu lokalen Konkurrenten sollen beseitigt werden. Inwiefern die Pläne der Bundesregierung sich in China umsetzen lassen, bleibt abzuwarten.¹⁴⁶

Ebenso in Sachen Technologie und Bildung arbeiten Deutschland und China miteinander. So existiert eine Zusammenarbeit zwischen der Fraunhofer Gesellschaft (FhG) mit dem High Technology Research and Development Center der Beijing University of Astronautics and Aeronautics. Auch die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) kooperiert mit der Chinesischen Akademie der Wissenschaften (CAS) und so konnte 2005 ein gemeinschaftliches Institut für „Computational Biology“ in Shanghai gegründet werden. Des Weiteren wurden für den interkulturellen Studentenaustausch gute Möglichkeiten

¹⁴⁵ O.V. 2014, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html, eingesehen am 24.04.2014

¹⁴⁶ Vgl. Niesmann, A. 2014, http://www.focus.de/politik/ausland/sigmar-gabriel-in-china-wirtschaft-alles-toll-menschenrechte-mal-sehen_id_3794385.html, eingesehen am 24.04.2014

geschaffen, sodass mittlerweile (Stand März 2014) 23.000 Chinesen in Deutschland studieren und damit die größte ausländische Gruppe repräsentieren.¹⁴⁷

Die deutsche Wirtschaft engagiert sich derzeit noch deutlich stärker in China als es umgekehrt der Fall ist. In 2014 betragen die deutschen Direktinvestitionen bislang 39 Mrd. Euro, wohingegen China bisher rund 3,1 Mrd. Euro in Deutschland investierte. China hat mittlerweile 900 Unternehmen mit Sitz in Deutschland, umgekehrt befinden sich aktuell rund 5.000 deutsche Unternehmen im Reich der Mitte. Um ausländische Direktinvestitionen weiter interessant zu gestalten, müssen **Transparenz und Investitionssicherheit erhöht werden**, was besonders den mittelständischen Firmen zu Gute kommt. Ein Problem stellt bislang immer noch die **unzureichende Rechtsstaatlichkeit** dar. So werden ausländische Unternehmen bei öffentlichen Ausschreibungen häufig benachteiligt und die Marktzugangsbedingungen sind gegenüber chinesischen Unternehmen nicht gleichrangig.¹⁴⁸

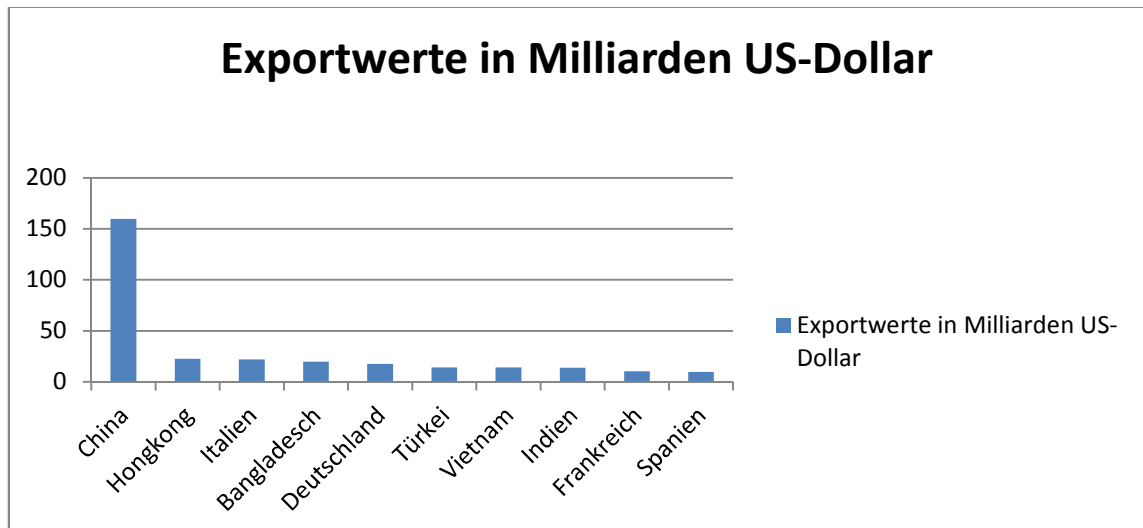
¹⁴⁷ O.V. 2014, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html, eingesehen am 24.04.2014

¹⁴⁸ O.V. 2014, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html, eingesehen am 24.04.2014

6.6. Textilbeschaffung in China

Die wirtschaftliche Macht und Exportstärke wurden in den vorherigen Kapiteln bereits beschrieben, in der Textilbranche sieht die Stellung Chinas jedoch noch eindeutiger aus, wie Abb.12 unterstreicht.

Abb.12: Export von Textil und Bekleidung in Mrd. US-Dollar im Jahr 2012



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WTO - Statistische Datenbank, 2013,

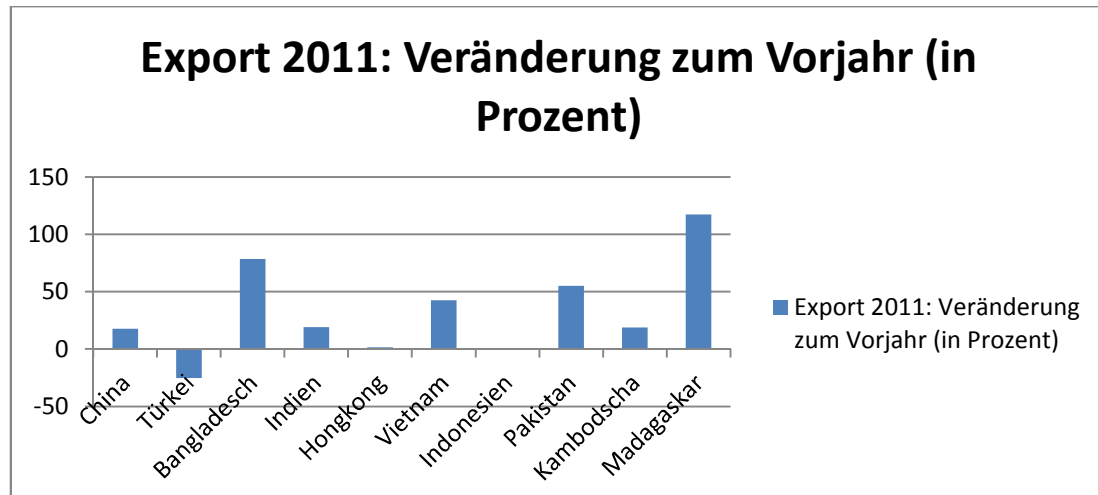
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/260492/umfrage/wichtigste-exportlaender-fuer-bekleidung-weltweit/>, eingesehen am 31.03.2014

Im Jahr 2012 wurden aus der VRC Textilien im Wert von knapp 160 Milliarden USD exportiert. Hongkong belegt als Sonderverwaltungszone Chinas den zweiten Platz mit rund 22 Mrd. US-Dollar; auf vergleichbarem Niveau folgen Länder wie Italien, aber auch Bangladesch, die Türkei oder Indien.

Chinas Dominanz wird in dieser Grafik einmal mehr demonstriert. Jedoch zeigen jüngste Werte, dass andere Länder auf dem Vormarsch sind. Abb. 13 gibt die Exportzuwächse im Jahr 2011 gegenüber 2010 der wichtigsten Beschaffungsländer in der Textilbranche wieder. In Madagaskar wurden knapp 120 % zugelegt; mit einem absoluten Wert von 27 Mio. Euro stellt es bislang jedoch einen vergleichbar kleinen Beschaffungsmarkt dar. Andere Länder im asiatischen Raum sind seit Jahren auf dem Vormarsch. Allen voran Bangladesch mit einem Zuwachs 2011 gegenüber 2010 von knapp 80%. Mit 210 Mio. Euro rangiert Bangladesch auf Platz 3 als wichtigster Beschaffungsmarkt in der Textilbranche. Aber auch Länder wie Pakistan oder Vietnam rücken besonders im Zuge

der ansteigenden Löhne und wachsenden Wohlstands Chinas immer häufiger in den Fokus. So können die beiden Länder ebenfalls Zuwächse von rund 50% ausweisen und sind aufgrund niedriger Löhne attraktiv für ausländische Unternehmen.

Abb.13: Wichtigste Beschaffungsmärkte für Textilien



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Willershausen, F. 2012, S.3.

<http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/textilindustrie-klimatisierter-vorfuehrraum-und-boese-baumwolle/7162224-3.html>, eingesehen am 24.04.2014

China konnte mit einem Zuwachs von 17,8% nicht so stark wachsen. Bezogen auf den absoluten Exportwert liegt es seinen engsten Verfolgern allerdings immer noch mit 1,5 Mrd. Euro voraus.

Trotz der eindeutigen Zahl der Exporte aus der Volksrepublik, beklagen sich westliche Unternehmen häufig über **mangelnde Qualität, Unzuverlässigkeit, nicht Einhalten von Lieferzeiten sowie die Inflexibilität von chinesischen Lieferanten**. Mangelnde Qualität jedoch nur auf die Lieferanten zu schieben, wäre zu einfach. Häufig kommen **sprachliche Barrieren** sowie unterschiedliche Standards und Verständnisse hinzu. DIN oder ISO Vorschriften reichen so häufig nicht aus. Je mehr bei Skizzen im Vorfeld ins Detail gegangen und besprochen wird, desto genauer können die Resultate anschließend erwartet werden. Nichtsdestotrotz sollten immer **Ansprechpartner (die der chinesischen Sprache mächtig sind) vor Ort sein**, die bei evtl. Fragen zur Seite stehen können und einen permanenten Blick auf die Produktion haben. Wenn bestimmte Prozesse im Qualitätsmanagement vernachlässigt werden, kann dies schnell zu einem Imageschaden führen, der besonders in der umkämpften Textil- und Bekleidungsbranche verheerende Folgen haben kann. Die Vor- und Nacharbeit zur Qualitätssicherung muss aus

Beschaffungssicht ebenfalls nach dem angesprochenen TOCO-Prinzip betrachtet werden.¹⁴⁹

Für eine Beschaffung in China sprechen auch die zahlreichen Sonderwirtschaftszonen (SWZ). Diese wurden unter Deng Xiaoping in den 1980er Jahren gegründet. Man versuchte, sich mit den Provinzen **Guandong** (mit den SWZ's: Shenzhen, Zhuhai, Shantou) **und Fujian** (mit der SWZ: Xiamen) von der Planwirtschaft unter der Herrschaft Mao Zedongs zu entfernen. Man räumte den Zonen wirtschaftliche Sonderrechte ein, die mit **steuerrechtlichen und zolltechnischen Vorteilen** Kapital in Form von Investitionen, Technologie und Wissen anziehen sollten. Dies auch mit Erfolg, denn die Sonderwirtschaftszonen nahmen und nehmen die Schlüsselrolle in der chinesischen Transformation und Modernisierung des Wirtschaftssystems ein. Später kamen noch die gesamte Provinz Hainan hinzu sowie die **Sonderverwaltungszonen Hongkong und Macau**. Diese genießen ein hohes Maß an Autonomie und besitzen eine eigene Zollverwaltung und Handelspolitik. Darüber hinaus werden sie in den meisten Statistiken sowie bei der WTO, als eigenständige Länder bzw. Mitglieder betrachtet.¹⁵⁰ Neben der Elektroindustrie nimmt besonders die Bekleidungs- und Textilbranche eine dominierende Rolle ein. Seit den 1990er Jahren wurden rund 80% aller Wirtschaftszonen von diesen Branchen genutzt.¹⁵¹

Hier im besonderem Maße das Pearl River Delta im Süden des Landes, wo sich Hongkong, Macau sowie Guangdong befinden. Aufgrund dieser Zonen entwickelte sich jedoch das bereits thematisierte Wohlstandsgefälle zwischen den Hafenstädten im Osten und Süden des Landes gegenüber dem Landesinneren. Für die Textilindustrie ist Pearl River Delta jedoch nicht mehr wegzudenken.¹⁵²

Angesichts der eindeutigen Exportzahlen aus Abb. 12 lässt sich die dominante Stellung Chinas nicht leugnen und ist nach wie vor der Beschaffungsmarkt Nummer eins in der Textil- und Bekleidungsbranche. Die steigenden Löhne zwingen die Einkäufer, ihre Prozesse in Nachbarländer wie Vietnam, Kambodscha und vor allem Bangladesch zu verlagern; hinzukommen steigende Rohstoffpreise. Gegenwärtig werden Kurse von 89,50

¹⁴⁹ Vgl. Krokowski, W., 2009, S. 187 ff.

¹⁵⁰ Vgl. O.V., <http://www.china9.de/wirtschaft/sonderwirtschaftszonen.php>, eingesehen am 28.04.2014

¹⁵¹ Vgl. Kerkow, U., Martens, J., 2010, S. 8

¹⁵² Vgl. Britzelmaier, B., Yan, X., 2012, S.19

US-Cents pro Pfund gehandelt. Vor vier Monaten lag das Pfund noch bei 75,27 Cents. Grund für den Preisanstieg sind zu erwartende Ernteeinbußen in den USA, dem weltweiten größten Exporteur von Baumwolle.¹⁵³

7. Bangladesch als Beschaffungsmarkt

Wie wir bereits gesehen haben, ist Bangladesch mit Wachstumszahlen von 80% in der Textilbranche auf dem Vormarsch. Viele deutsche Unternehmen, darunter Puma, KIK, C&A oder Tschibo lassen bereits in Bangladesch produzieren. Welche Chancen und Risiken bringt dieser Markt mit sich? Ist der Markt langfristig eine Alternative zu China? Diese Fragen werden in den folgenden Unterkapiteln thematisiert. Zum besseren Verständnis und Überblick über das Land Bangladesch befindet sich eine Karte im Anhang (Abb.23).

7.1. Politische Faktoren

Die Volksrepublik Bangladesch erklärte am 26. März 1971 ihre Unabhängigkeit gegenüber Pakistan. Die erste Verfassung trat im Dezember 1972 in Kraft und beinhaltet neben einer demokratischen Staatsform auch Säkularismus (mentaler Prozess der Trennung von Religion und Staat),¹⁵⁴ Nationalismus und Sozialismus als Ziele in der Verfassung. Nach einer schwierigen Anfangsphase mit zahlreichen Putschen kam es 1991 zum parlamentarischen System nach dem Westminster-Modell. Die Anwendung des reinen Mehrheitswahlrechts führt zu stabilen Mehrheiten im Parlament und hat die Herausbildung zweier dominierender und konkurrierender Parteien, Bangladesh Nationalist Party (BNP) und Awami League (AL), begünstigt. Staatsoberhaupt ist der Präsident und die Exekutivgewalt liegt bei der Ministerpräsidentin. Die beiden Parteien Bangladeschs stehen sich kontrovers gegenüber und politische Auseinandersetzungen werden häufig auf der Straße ausgetragen. Gewerkschaften, Polizei, Studentenorganisationen und Verwaltungen sind stark politisiert und werden demnach stark von den Inte-

¹⁵³ Vgl. Saurens, D., 2014, <http://www.wallstreet-online.de/nachricht/6710018-baumwolle-comeback-faserpflanze>, eingesehen am 28.04.2014

¹⁵⁴ Vgl. O.V., <http://www.fremdwort.de/suchen/bedeutung/S%C3%A4kularismus>, eingesehen am 28.04.2014

ressen der Politik beeinflusst.¹⁵⁵ Aus diesem Grund stehen Klientelismus und Korruption in Bangladesch an der Tagesordnung.

Aktuell befindet sich die zweitgrößte Partei BNP jedoch nicht im Parlament. Nach umstrittener Parlamentswahl im Januar 2014 ist sie zurückgetreten. Die Opposition bilden somit 14 kleinere Parteien. Mit 234 von 300 möglichen Mandaten bildet die Awami-Liga (AL), unter Führung von Sheikh Hasina, die dominierende Partei in Bangladesch. Aufgrund des Boykotts der BNP konnten über die Hälfte der 91. Millionen Wahlberechtigten ihre Stimme nicht abgeben. Die Wahl gilt daher als äußerst umstritten, Deutschland und die EU fordern die Parteien zum Dialog sowie zu **demokratischen Neuwahlen** auf. Auch wenn die politische Lage sich zeitweise beruhigt hat, kommt es vereinzelt immer noch zu Auseinandersetzungen und Demonstrationen, die nicht selten das öffentliche Leben lahm legen und bereits Tote gefordert haben.¹⁵⁶

Eine solche Situation kann aus Beschaffungssicht zu massiven Problemen führen. Straßensperren und Straßenschlachten behindern sowohl den Alltag, als auch die Infrastruktur. Hinzukommt eine allgemeine Unruhe, die sich auf das Gemüt der Menschen auswirkt. Auch wenn in China ein Machtmonopol herrscht, gilt die politische Lage als stabil. In Bangladesch wird zwar weitestgehend von einer demokratischen Regierung gesprochen, jedoch gilt die politische Lage momentan als unruhig, was aus Beschaffungssicht kritisch beobachtet und berücksichtigt werden muss.

7.2 Wirtschaftliche Faktoren

Eine Erhebung des IMF (International Money Fund) aus dem Jahre 2012 schätzte das BIP für Bangladesch für die nächsten 5 Jahre - im Jahr 2017 sollte das BIP einen Wert von 117,8 Mrd. US-Dollar ausmachen.¹⁵⁷ Nach Angaben des statistischen Bundesamtes, weist Bangladesch bereits im Jahr 2013 ein BIP von 141,3 Mrd. US-Dollar auf und hat somit **vier Jahre zuvor den erwarteten Wert bereits übertroffen**. Dies steht eindeutig für die **wirtschaftliche Entwicklung und den Aufschwung** des Landes. Mit Blick

¹⁵⁵ Vgl. O.V. http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Bangladesch/Innenpolitik_node.html, eingesehen am 28.04.2014

¹⁵⁶ Vgl. O.V. http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Bangladesch/Innenpolitik_node.html, eingesehen am 28.04.2014

¹⁵⁷ Vgl. Szymanski, A., 2013, S. 173

auf China (BIP: 9,2 Billionen US-Dollar) ist das erwirtschaftete BIP vergleichsweise klein, aufgrund Chinas imposanten Bevölkerungsanzahl ist dies allerdings kein Maßstab. Betrachtet man das **BIP pro Kopf**, lässt auch diese Kennzahl Bangladesch nicht besonders gut dastehen.

- Bangladesch 904 US-Dollar¹⁵⁸
- China 6.747 US-Dollar¹⁵⁹
- Deutschland 44.999 US-Dollar.¹⁶⁰

Neben sozialen Indikatoren, wie Anzahl der Ärzte pro 10.000 Einwohner oder auch die Verteilung von Arbeitern im Industrie- und Dienstleistungssektor gegenüber der Landwirtschaft, ist das BIP pro Kopf ausschlaggebend für eine Klassifizierung zwischen Entwicklungsland, Schwellenland und Industrienation. Nach Auffassung der UNO zählen zu einem Entwicklungsland jene Nationen, die ein **BIP pro Kopf unter 500 US-Dollar** aufweisen.¹⁶¹ Wie bereits unter Kapitel 5 definiert, gelten laut Weltbank jene Nation als Schwellenland, die ein **BIP pro Kopf unter 10.066 USD aufweisen**.¹⁶² Nach diesen Angaben ist Bangladesch momentan noch näher an einem Entwicklungsland als an einer Industrienation, gilt jedoch **offiziell als Schwellenland**.¹⁶³

Neben den Exporterlösen machen vor allem die Transferleistungen von bangladeschischen Arbeitnehmern, die im Ausland arbeiten (zum Großteil in den Golfstaaten) eine erhebliche Einnahmequelle aus. Die daraus resultierenden Rücküberweisungen machen immerhin 11% vom erwirtschafteten BIP aus.¹⁶⁴ Der **wesentliche Treiber** der Wirtschaftsdynamik ist allerdings die **Textil- und Bekleidungsindustrie**, seit mehr als

¹⁵⁸ Vgl.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Asien/Bangladesch.html>

¹⁵⁹ Vgl.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Asien/China.html>,
eingesehen am 29.04.2014

¹⁶⁰ Vgl.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Europa/Deutschland.html>,
eingesehen am 29.04.2014

¹⁶¹ Vgl. O.V. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/entwicklungslaender/entwicklungslaender.htm>,
eingesehen am 29.04.2014

¹⁶² Vgl. O.V. <http://www.investor-verlag.de/boersenwissen/emerging-markets-aufstrebende-maerkte/>,
eingesehen am 27.03.2014

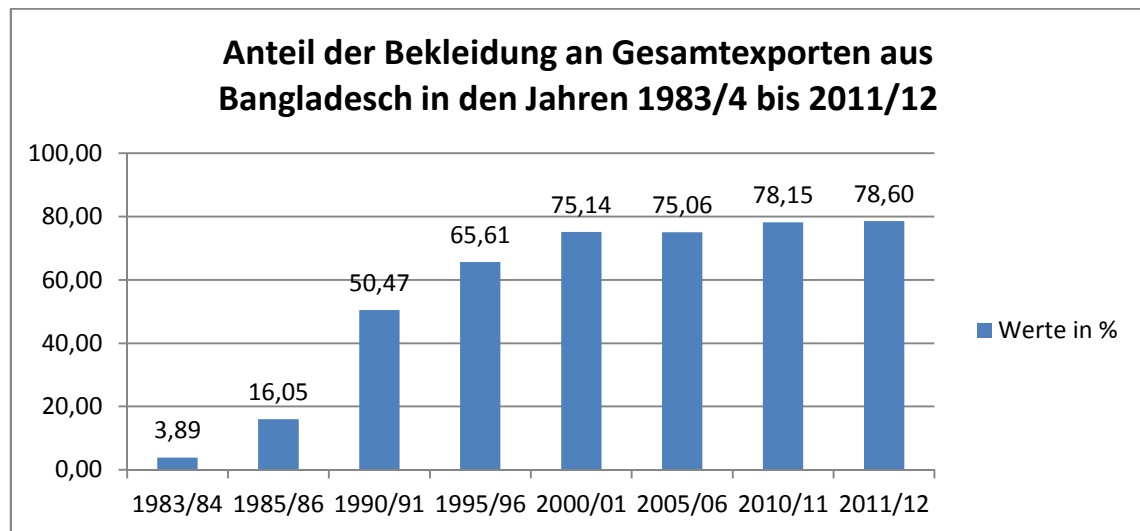
¹⁶³ O.V. <http://www.boerse.de/etf/Schwellenlaender-ETF/wissen>,
eingesehen am 29.04.2014

¹⁶⁴ Vgl. O.V. 2014,

http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/asien/bangladesh/zusammenarbeit.html,
eingesehen am 05.05.2014

zehn Jahren gehen **über 75% der Exporte** auf diese Branche zurück, wie Abb. 14 veranschaulicht.

Abb.14: Anteil der Bekleidung an Gesamtexporten aus Bangladesch



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BGMEA (April 2013),

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/261346/umfrage/anteil-von-bekleidung-an-gesamtexport-aus-bangladesch/>, eingesehen am 01.05.2014

Aufgrund des hohen Aufkommens, gemessen am Gesamtexport, ergibt sich unweigerlich eine enorme **Abhängigkeit zur Textilbranche**. Aufgrund schnell wechselnder Modetrends liegt zusätzlich ein enormer Druck auf den Fabriken, der sich direkt auf die Angestellten auswirkt, worauf in 7.3 noch näher eingegangen wird. Im Haushaltsjahr 2013 wuchsen die **Exporte um 11,2% auf ein Volumen von 27 Mrd. USD**. Die **Importe verringerten sich um 4,4% auf 33,9 Mrd. USD**. Da Bangladesch selbst kaum eigene Rohstoffe besitzt, ist die Handelsbilanz chronisch defizitär. Da die Ausgaben für Importe die Einnahmen der Exporte übersteigen, resultiert eine Verschuldung der Volkswirtschaft. Gegenüber dem Land, aus dem die Ware importiert wird, müssen höhere Zinsen gezahlt werden. Die Verschuldung erschwert und verlangsamt den wirtschaftlichen Aufschwung.

Die bedeutendsten Absatzmärkte für den Export sind die Europäische Union (53 Prozent) und die USA (21 Prozent), beim Import sind es China, Indien und Singapur.¹⁶⁵ Trotz negativer Handelsbilanz kann Bangladesch seit längerem ein **konstantes Wirt-**

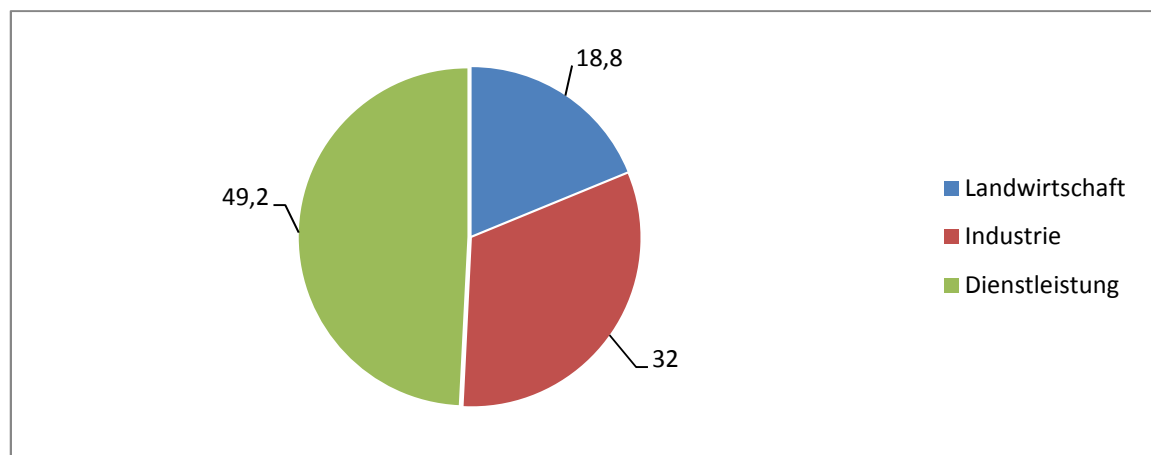
¹⁶⁵ Vgl. http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Bangladesch/Wirtschaft_node.html, eingesehen am 02.05.2014

schaftswachstum aufweisen, in den 1990er Jahren lag es bei ca. 5% und im vergangenen Jahrzehnt bei knapp 6 Prozent.¹⁶⁶ Die durchschnittlichen Wachstumszahlen sprechen für Kontinuität, was aus Beschaffungssicht äußerst positiv zu bewerten ist, da es dem agierenden Unternehmen Sicherheit gibt.

Das vorangegangene Geschäftsjahr (Juli 2012 – Juni 2013) lag mit 6,0 Prozent hinter den eigenen Zielen (7,2 %) sowie hinter der Vorjahresleistung von 6,3 Prozent. Das Geschäftsjahr entsprach jedoch genau den Erwartungen des IWF. Für das aktuelle Geschäftsjahr wird ein Wachstum von 5,7 % erwartet.¹⁶⁷ Das leicht abgeschwächte Wachstum ist vor allem auf den Landwirtschaftssektor zurückzuführen, da dieser lediglich um 2,17% anstieg. Wohingegen die verarbeitende Industrie um 9,34% und der Dienstleistungssektor um 5,73% wuchsen. Darüber hinaus wurde die Wirtschaft aufgrund der umstrittenen Wahlen durch Proteste, sowie Sperren der Straßen- und Wasserwege komplett lahm gelegt. Dies muss im Zusammenhang einer Global Sourcing Strategie ebenfalls berücksichtigt und bewertet werden.

Der geschätzte Anteil am BIP, der eben erwähnten Branchen verteilt sich wie folgt.

Abb.15: Anteil am BIP im Jahr 2012



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=979228.html?view=renderPrint>, eingesehen am 02.05.2014

¹⁶⁶ Vgl. O.V. 2014, <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=979228.html?view=renderPrint>, eingesehen am 02.05.2014

¹⁶⁷ Vgl. http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Bangladesch/Wirtschaft_node.html, eingesehen am 02.05.2014

Aus der Abb. können wir entnehmen, dass obwohl etwa drei viertel der Bevölkerung in ländlichen Gebieten wohnt, trägt die Landwirtschaft lediglich knapp ein Fünftel zum BIP bei. In den ländlichen Bereichen stellt Reis mit mehr als 70% der gesamten Ackerfläche die bedeutendste Nutzpflanze dar. Der Anbau von Weizen gewinnt ebenfalls immer mehr an Bedeutung. Seit den 60er Jahren hat sich dieser verfünffzehnfacht. Das Land ist jedoch nach wie vor auf den Import von Weizen angewiesen. Auch das sog. „Aquafarming“ gewinnt zunehmend an Essenz. Hiermit ist eine Zucht von Meeres- und Schalentieren gemeint, die hauptsächlich für den Export bestimmt sind. Aufgrund der boomenden Textil und Bekleidungsindustrie, erwirtschaften diese Bereiche bislang allerdings keinen signifikanten Beitrag zum BIP.¹⁶⁸

Die erwähnte Abhängigkeit zur Textilbranche spricht jedoch nicht für ein nachhaltiges Wachstum. Dadurch sind Land und Menschen extrem eingeschränkt und es werden Potenziale verschenkt, die zu einem weiteren Anstieg der Wirtschaftsleistung führen können. Aus diesem Grund wurde in den letzten Jahren, neben den oben erwähnten Bereichen, auch im zunehmenden Maß, in andere Sektoren investiert. Besonders der Schiffsbau wird für ausländischen Vertreter in Bangladesch immer interessanter. So lassen beispielsweise auch deutsche Reeder seit einigen Jahren Schiffe in Bangladesch bauen.¹⁶⁹ Ein weiteres Standbein kann sich durchaus positiv auf die gesamtwirtschaftliche Lage des Landes auswirken. Wenn ein höheres BIP erwirtschaftet wird, bleibt mehr Geld um in weitere Bereiche, wie Bildung, Energiesektor, Infrastruktur usw. zu investieren. Dies wiederum sorgt für einen weiteren Mehrwert, sodass das Land langfristig und nachhaltig in die zum Großteil zurückgebliebenen Bereiche investieren kann.

Der Finanzsektor ist bislang durch eine starke Regulierung von den internationalen Finanzmärkten weitestgehend abgekoppelt. Trotz mehrerer Überlegungen der Zentralbank wurden bislang keine Staatsanleihen für den internationalen Handel ausgegeben. Die Wirtschaftssektoren sind jedoch für alle Investoren frei zugänglich. Die ausländischen Direktinvestitionen halten sich trotz der eingeleiteten Maßnahmen im Rahmen. Gut die Hälfte der Investitionen fließt in den Öl- und Gassektor sowie in die

¹⁶⁸ Vgl. O.V. 2014, <http://liportal.giz.de/bangladesch/wirtschaft-entwicklung/#c4070>, eingesehen am 06.05.2014

¹⁶⁹ Vgl. O.V. 2014, http://www.auswaertiges-amt.de/sid_6913CCD9A6D7C5198BE8D2EAC8D93825/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Bangladesch/Bilateral_node.html#doc347362bodyText2, eingesehen am 06.05.2014

Telekommunikation. Auf den Dienstleistungssektor und auf die verarbeitende Industrie fällt dagegen nur etwa jeweils ein Viertel.

Aufgrund einer **wachsende Binnennachfrage**, sowie einer Reihe von Anreizen wie **Steuer und Zollerleichterungen** (Errichtung von Exportzonen) versucht Bangladesch ausländische Investitionen ins Land zu holen. Demgegenüber stehen jedoch, ebenfalls wie in China, bürokratische Hürden sowie eine hohe Korruption. Darüber hinaus weist Bangladesch eine schlechte Infrastruktur sowie ein hohes Energiedefizit auf (vgl. 7.4) und ist von politischen Unruhen geprägt.¹⁷⁰ Laut Corruption Perception Index (CPI) aus dem Jahr 2013, liegt Bangladesch von insgesamt 177 Plätzen auf Platz 136. China rangiert zum Vergleich auf Platz 80 und Deutschland auf Rang 12.¹⁷¹

Aufgrund des kontinuierlichen Wachstums ist Bangladesch dabei sich nachhaltig zu entwickeln, dies kann jedoch nur funktionieren wenn die Regierung in alle Bereiche investiert. Vor allem im sozialen und technologischen Bereich hat das Land einen hohen Nachholbedarf, wie die folgenden beiden Kapitel veranschaulichen.

7.3. Sozio-kulturelle Faktoren

Mit einer Gesamtfläche von 130.170 km² bei gut 154 Millionen Menschen ist Bangladesch (abgesehen von reinen Stadtstaaten) das bevölkerungsdichteste Land der Erde. Auf eine Fläche die nicht einmal halb so groß wie die von Deutschland ist, siedelt sich die gesamte Bevölkerung von Deutschland und Frankreich zusammen an. Im sozialen Bereich zählt Bangladesch zu den Schlusslichtern. Nach amtlichen Angaben konnten im Jahr 2011 nur 46,2 Prozent¹⁷² der Bevölkerung lesen und schreiben und auf 10.000 Einwohner kommen gerade einmal 4 Ärzte (Deutschland: 37, China: 15).¹⁷³ Die Armut des Landes gilt mit einem Anteil von 31,5 % der Bevölkerung im Jahr 2010 als hoch, jedoch konnte Bangladesch die Armut in den letzten Jahrzehnten reduzieren. 1992 wa-

¹⁷⁰ Vgl. O.V. 2014, <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=979228.html?view=renderPrint>, eingesehen am 02.05.2014

¹⁷¹ Vgl. O.V. <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>, eingesehen am 02.05.2014

¹⁷² Vgl. Zingel, W-P. 2013, S. 111

¹⁷³ Vgl. O.V. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Asien/Bangladesch.html>, eingesehen am 29.04.2014

ren es noch 56.6% und 2005 noch rund 40%.¹⁷⁴ Bangladesch weist sozio-kulturell eine äußerst hohe Homogenität auf. 98 Prozent der Bevölkerung sind Bengalen, daneben gibt es noch etwa 300.000 Urdu sprechende Bihari und 1,2 Millionen Stammesbevölkerung; sie sind fast zur Hälfte Buddhisten, die übrigen sind Hindus, Christen und Animisten. Somit sprechen 98,4 Prozent der Bevölkerung Bengali.

Ein Versuch Englisch als Verwaltungs-, Gerichts- und Geschäftssprache durch Bengali abzulösen scheiterte vor allem im privaten Bildungsbereich.¹⁷⁵ 1993 wurde zwar die Schulpflicht eingeführt, ebenso wird kein Schulgeld verlangt, die Kosten für Lernmittel und Schuluniform sind jedoch für die Mehrheit der Eltern unbezahlbar. Zwar werden rund 81% der Kinder eingeschult, die 5. Klasse erreichen wiederum gerade einmal 45%. Folglich entsteht die hohe Analphabetenquote von 46%.

Die bereits angesprochene Armut zwingt die Kinder von der Schule fern zu bleiben und bereits als Kind zu arbeiten, was in einem Teufelskreis endet, da sie sich so nicht aus der Armut befreien können. Angaben über die Arbeitslosenzahl von 30 Millionen oder 60 Prozent der Erwerbsbevölkerung, geben eine Vorstellung über das Ausmaß des Problems.¹⁷⁶ Heute leben immer noch 74% der Bevölkerung auf dem Land, die restlichen 26% leben in den Städten. Rund 60 Prozent der Bevölkerung versuchen sich als Tagelöhner und landen so nicht selten in der boomenden Textilindustrie. Einfache und minderwertige Arbeiten, bei unvorstellbaren Arbeitsbedingungen sind die Regel.¹⁷⁷ Auch wenn in einem entsprechenden Arbeitsgesetz eine **maximale Arbeitszeit von zehn Stunden am Tag**, bei maximal sechs Tagen die Woche nicht überschritten werden darf, werden diese Regelungen vor allem in der Bekleidungs- und Textilbranche **selten eingehalten**. Umfragen ergaben, dass fast die Hälfte bis zu 13 Stunden täglich arbeitet und das an 7 Tagen in der Woche. Weiter stehen Ihnen per Gesetz 10 Tage Urlaub zu, welche jedoch nur selten gewährt werden. Besonders vor nationalen Feiertagen werden Extraschichten eingelegt, um nicht in Produktionsrückstand zu geraten. In gleichem Maße verhält es sich mit dem Lohn, trotz eines **gesetzlichen Mindestlohns**,

¹⁷⁴ Vgl. O.V. <http://data.worldbank.org/country/bangladesh>, eingesehen am 29.04.2014

¹⁷⁵ Vgl. Zingel, W-P. 2013, S. 110

¹⁷⁶ Vgl. Zingel, W-P. 2013, S. 111

¹⁷⁷ Vgl. O.V. <http://www.worldvision.de/unsere-arbeit-wo-wir-arbeiten-bangladesch.php>, eingesehen am 30.04.2014

wird dieser **selten** oder häufig erst in den Folgemonaten **ausgezahlt**; hinzukommt, dass Überstunden des Öfteren überhaupt nicht gezahlt werden.

Von 1994 bis 2006 betrug der Mindestlohn für Ungelernte gerade einmal 14€ im Monat. Erst 2006 kam es zu einer leichten Anhebung auf durchschnittlich 26€, gelernte Näherin verdienen ca. 40€ monatlich.¹⁷⁸ Nach dem grausamen Unglück in einer Textilfabrik im April 2013, bei dem 1100 Menschen starben, kam es im Dezember 2013 schließlich zu einer erneuten Lohnsteigerung - bei den Helferinnen von rund 77% und bei den gelernten Näherinnen von rund 65%. Sie verdienen damit nun ca. 50€ bzw. 64€ im Monat. Bei Einhaltung der Arbeitszeitgesetze (10 Std. am Tag/ 6 Tage die Woche) wäre das ein **Stundenlohn von 0,21€**. Da jedoch, wie zuvor thematisiert, die Arbeitsgesetze häufig nicht eingehalten werden, kann der Stundenlohn auf **bis zu 0,14€ die Stunde heruntergehen** (13 Stunden am Tag/ 7 Tage die Woche). Man sieht also, trotz der Lohnerhöhung reicht das Geld kaum zum Überleben, hinzukommt eine **zweistellige Inflationsrate**, wodurch die Lohnerhöhung kaum spürbar ist.¹⁷⁹

Forderungen gehen daher weiter auf 75€ pro Monat, immer wieder kommt es zu Protesten, die zeitweise die Produktion lahm legen. Gewerkschaften argumentieren damit, dass die Bekleidungs- und Textilindustrie aufgrund der niedrigen Löhne und Zollbestimmungen in westliche Länder rund 80% des bengalischen Exports ausmacht.¹⁸⁰ Trotz des vermeintlichen Druckmittels bangen die meisten Arbeiter um Ihren Arbeitsplatz und das trotz der schlechten Bezahlung und teils unmenschlichen Arbeitsbedingungen. Hinzukommt, dass körperliche Gewalt und sexuelle Belästigung keine Seltenheit sind. Aufgrund der hohen Armuts- und Arbeitslosenzahl sind sie jedoch gezwungen die Gegebenheiten hinzunehmen, da sie ansonsten nicht ihre Familie ernähren können und es ungelernte Fachkräfte zu Hauf auf den Straßen gibt.¹⁸¹

Bangladesch weist ein jährliches Bevölkerungswachstum von 1,5% auf, aktuell macht die erwerbsfähige Bevölkerung einen Anteil von 64,7% (China: 73,7%, Deutschland: 65,7%) aus. Dies sieht auf den ersten Blick betrachtet nicht besonders beeindruckend aus.

¹⁷⁸ Vgl. Feuchte, B., 2009, S.60 ff.

¹⁷⁹ Vgl. Sander, L. 2013, <http://www.taz.de/!128569/>, eingesehen am 30.04.2014

¹⁸⁰ Vgl. Asokan/Reuters, S. 2013, <http://www.stern.de/wirtschaft/news/nach-fabrik-braenden-hoehere-mindestloehne-fuer-textilarbeiter-in-bangladesh-2066049.html>, eingesehen am 30.04.2014

¹⁸¹ Vgl. Feuchte, B., 2009, S.63 ff.

ckend aus. Entscheidend ist jedoch die Verteilung aus junger und alter Bevölkerung wie folgende Tab. verdeutlicht.

Tab.2: Erwerbsfähige Bevölkerung von Bangladesch, China und Deutschland im Vergleich

Kennzahl	Bangladesch	China	Deutschland
Bevölkerung unter 15 Jahren(in % an der Gesamtbevölkerung)	30,6	18	13,2
Bevölkerung ab 65 Jahren(in % an der Gesamtbevölkerung)	4,7	8,7	21,1
Erwerbsfähige Bevölkerung	64,7	73,3	65,7

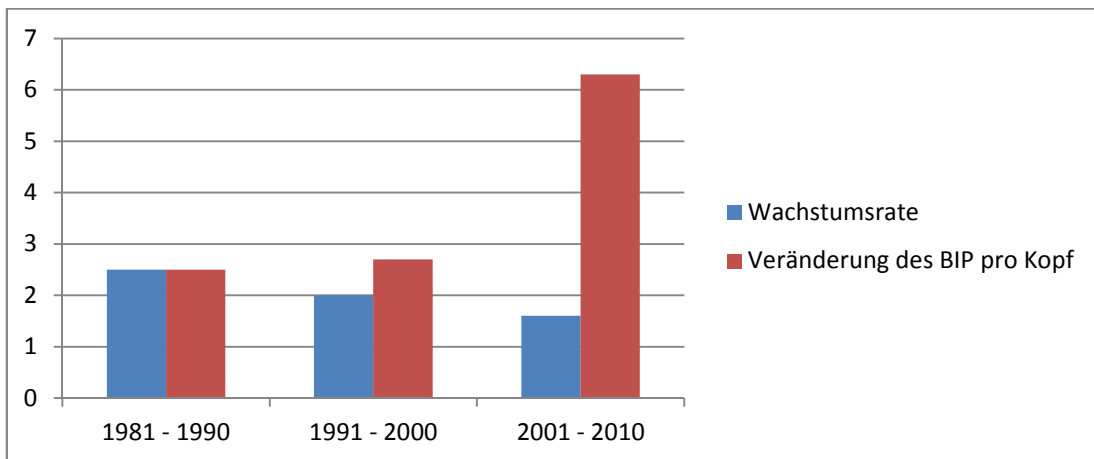
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Land.html>, (Länder: Bangladesch, China, Deutschland), eingesehen am 30.04.2014

Mit einer erwerbsfähigen Bevölkerung um die 65% liegen Deutschland und Bangladesch nahe zu gleich auf. Was jedoch auffällt ist, dass Bangladesch mit gut 30% gemessen an der Gesamtbevölkerung den mit Abstand höchsten Wert an junger Bevölkerung aufweist; fast zweimal so hoch wie der von China. Die Geburtenrate ist aktuell jedoch zurückgegangen. Kamen vor 25 Jahren noch durchschnittlich knapp 6 Kinder auf jeder Frau, sind es heute nur noch 2,4 - der Vorteil besteht in der sog. **Demografischen Dividende**, die sich wie folgt charakterisieren lässt.

Wenn auf geburtenstarke Jahrgänge, eine Abschwächung der Geburtenrate folgt, steigt demnach die wirtschaftliche Leistung eines Landes. Grund dafür ist der folglich hohe Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung, ohne, dass im gleichem Maß jüngere oder ältere Menschen hinzukommen. Die oben angegeben 30,6% der unter 15 jährigen, werden in den kommenden Jahren zu einem Anstieg der erwerbsfähigen Bevölkerung führen, was sich unweigerlich auf die Wirtschaftsleistung ausüben wird. Der produktive Teil der Bevölkerung kann somit mehr konsumieren, investieren und sparen, da er weniger wirtschaftlich abhängige Mitmenschen finanzieren muss. Dies wird sich ebenfalls positiv auf Gesundheits- und Bildungsbereiche übertragen. Eine Verbesserung der Wirtschaftsleistung im Zusammenhang mit der Geburtenrate ist bereits zu beobachten, wie folgende Abb. untermauert.

Abb.16: Demografische Dividende von Bangladesch



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: <http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/bevoelkerungsdynamik/auswirkungen/demografische-dividende.html>, eingesehen am 01.05.2014

Trotz verringerter Geburtenrate zählt Bangladesch somit zu den demografischen Gewinnern, was besonders aus beschaffungsseitigen Aspekten interessant ist. Von weiterem Interesse ist jedoch vor allem die Entwicklung im Bildungssektor. In China ist der Trend bereits zu erkennen, immer mehr Menschen studieren und sorgen für qualitativ hochwertige Arbeit. In Bangladesch werden bislang nur die einfachsten Arbeiten outsourct. Bei höherwertigen Aufgaben können aufgrund schlecht ausgebildeten Personals Qualitätsmängel entstehen. Ein erhöhter Mehraufwand, durch das Kontrollieren der Ware, ist die Folge. Besonders die Produktionsleiter, die hier direkt vor Ort ein Auge auf die Näherinnen und Näher haben, sind oftmals schlecht ausgebildet, sowohl fachlich als auch sozialkompetent, worunter die Arbeitsbedingungen und die Qualität leiden. Der Vorteil besteht jedoch ganz klar in dem Kostenersparnis aufgrund der niedrigen Löhne, die aus Unternehmenssicht das Hauptkriterium für eine Beschaffung in einem anderen Land sind.

7.4. Technologische und Infrastrukturelle Faktoren

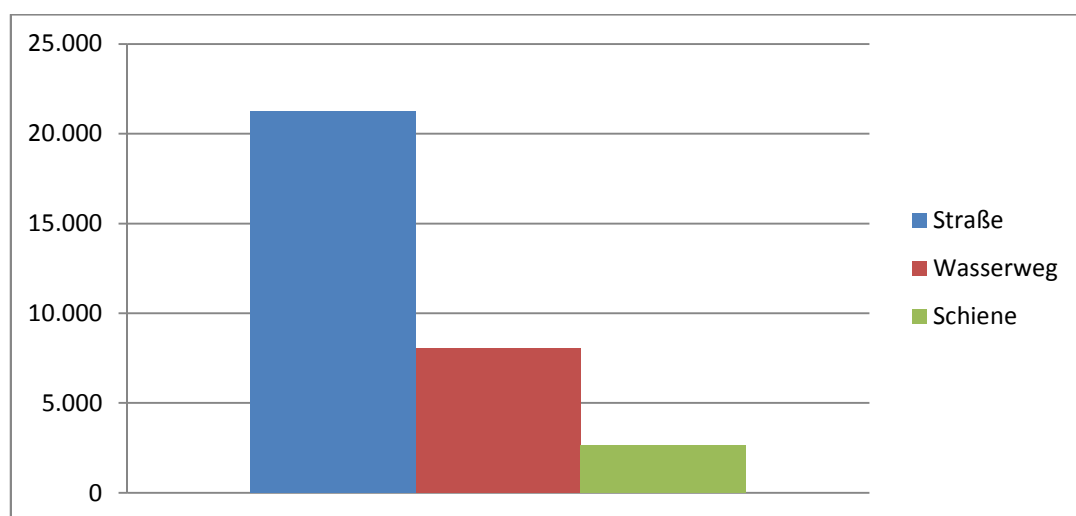
Ein Blick auf die Weltkarte verrät, dass die Lage Bangladeschs vor allem **aus Sicht des internationalen Handels durchaus positiv zu bewerten ist**. Mit 580 km Küstenland¹⁸² bietet es beste Voraussetzungen für den Überseetransport. Da in den vergangenen

¹⁸² Vgl. O.V. 2014, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bg.html>, eingesehen am 06.05.2014

Dekaden nicht besonders viel in die Infrastruktur investiert wurde, befindet sich diese in keinem besonders guten Zustand. Erschwerend hinzukommt, dass das Land immer wieder von Naturkatastrophen heimgesucht wird, was den Aufbau des Hinterlandverkehrs oft mühselig und kostspielig macht. Besonders die Anbindung ins Hinterland ist jedoch für die verarbeitende Industrie von zentraler Bedeutung.

Folgende Abb. gibt Aufschluss über die Aufteilung der Verkehrsträger im Hinterlandverkehr.

Abb.17: Verteilung auf die Verkehrsträger



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bg.html>, eingesehen am 05.05.2014

Genau wie in China stellt die Straße auch hier den dominierenden Verkehrsträger dar. Was jedoch zu erwähnen ist, dass von den über 20.000 km Straßen, gerade einmal 1.063 km befestigt sind und somit der Transport sehr aufwendig ist und häufig für Komplikationen sorgt.

Bei den Wasserstraßen liegt Bangladesch international auf Platz 17. Die ersten drei Plätze belegen drei der fünf BRICS- Staaten; China Platz eins, gefolgt von Russland und Brasilien.¹⁸³ Beeindruckend bei diesem 17. Platz ist jedoch die extrem **hohe Wasserdichte**, bedingt durch die geringe bangladeschische Gesamtfläche. Aufgrund der Monsunzeit (April bis Oktober) wird das Land häufig von extremen Niederschlägen

¹⁸³ Vgl. O.V. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2093rank.html?countryname=Bangladesh&countrycode=bg®ionCode=sas&rank=17#bg>, eingesehen am 05.05.2014

heimgesucht, sodass sich die Kilometeranzahl der Flüsse um ca. ein Drittel verringert. Hinzukommt, dass für den **Transport, traditionell häufig kleine Fähren und Flussboote** eingesetzt werden, die aus logistischer und betriebswirtschaftliche Sicht äußerst **ineffizient** sind. Der größte Hafen befindet sich im Süden des Landes in der Stadt Chittagong. Hier wurden im Jahr 2011 insgesamt knapp 1,5 Mio. TEU umgeschlagen (zum Vergleich: Hamburg hat 2012 knapp 9 Mio. TEU¹⁸⁴ umgeschlagen und allein Shanghai rangiert im Jahr 2011 bei rund 32 Mio. TEU¹⁸⁵). Von den 1,5 Mio. TEU's waren rund 70% des Umschlags für die Hauptstadt Dhaka bestimmt. Durch ambitionierte Pläne des Chittagong–Dhaka-Expressway, stellt zumindest die wichtigste Route des Landes eine intakte Verbindung dar. Aufgrund der boomenden Bekleidungs- und Textilbranche stößt der Hafen allerdings an seine Kapazitätsgrenzen, sodass ein weiterer Tiefseehafen auf der Insel Sonadia geplant ist, dessen Bau sich bislang jedoch in die Länge zieht. Der aufkommensstärkste Flughafen ist der Zia Interantional Airport in Dhaka mit rund 155.000 Tonnen im Jahr 2010.¹⁸⁶

Die klimatischen Bedingungen machen einen nachhaltigen Aufbau der Infrastruktur extrem schwierig. Hinzukommen die veralteten Strukturen im Energiesektor, die regelmäßig zu **Versorgungsengpässen** führen. Dadurch wird sowohl die Industrie als auch die Infrastruktur beeinträchtigt und somit die **wirtschaftliche Entwicklung** des Landes **abgeschwächt**. Das Einsparpotenzial durch die niedrigen Lohnkosten wird aufgrund der eben aufgeführten Gründe unnötig belastet. Da nur rund 40% der 160 Millionen Bangladeschis an das Stromnetz angebunden sind, ist hier das klare Ziel, dessen Ausbau voranzutreiben, um sowohl die Lebensbedingungen der privaten Haushalte, als auch die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zu verbessern. Deutschland arbeitet deshalb intensiv im Energiesektor mit Bangladesch zusammen und so konnten die Systemverluste im Stromnetz von 35% auf mittlerweile 20% gesenkt werden. Nichtsdestotrotz bleiben die klimatischen Bedingungen bestehen bzw. werden sich im Zuge der globalen Erwärmung noch verstärken. Die Maßnahmen und die Beratung im Energie-

¹⁸⁴ Vgl. O.V., 2013, www.hafen-hamburg.de/content/containerumschlag-nach-kontinenten-2012, eingesehen am 22.05.2014

¹⁸⁵ Vgl. Ministry of Transport of China, 2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/159509/umfrage/top-10-haefen-in-china-nach-containerumschlag/>, eingesehen am 22.05.2014

¹⁸⁶ Vgl. Szymanski, A., 2013, S. 178 f.

sektor sorgen jedoch für ein Umdenken, hin zu einer nachhaltigen Entwicklung des Energiesektors.¹⁸⁷

Auch bei den technologischen Faktoren besteht in Bangladesch ein Nachholbedarf. Die eben erwähnte Zusammenarbeit mit Deutschland spricht für die **Abhängigkeit im Bereich Know-how**. Wenn man weitere Faktoren, die auf die technologische Entwicklung eines Landes schließen lassen, betrachtet, zählt Bangladesch auch hier zu den Schlusslichtern. Gerade einmal 6,3 Prozent der Bevölkerung verfügen über einen Zugang zum Internet, beim Breitbandanschluss sind es gerade einmal 0,4% und auf eine Millionen Einwohner kommt genau eine Patentanmeldung.¹⁸⁸

Abschließend kann gesagt werden, dass Bangladesch vor allem in die Bereiche **Energieversorgung und Infrastruktur investieren muss**. Aber auch der Bildungssektor ist von fundamentaler Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung - Bangladesch ist hier nach wie vor auf Hilfen aus dem Ausland angewiesen. Im nächsten Kapitel soll das deutsche Engagement und die Beziehung von Deutschland zu Bangladesch aufgezeigt werden.

7.5. Beziehungen zwischen Deutschland und Bangladesch

Bangladesch ist eines von Deutschlands Schwerpunktländern, wenn es um die Zusammenarbeit geht. Die Beziehungen gehen bis auf das Jahr 1972 zurück, in dem Bangladesch seine Unabhängigkeit von Pakistan erreichte. Für die GIZ (Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit) arbeiten aktuell 175 nationale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 26 Entsandte und 3 CIM-Fachkräfte (Centrum für Internationale Migration und Entwicklung) in Bangladesch. Die GIZ und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) konzentrierten sich im Jahr 2013 auf folgende Schwerpunkte:

¹⁸⁷ Vgl. O.V. 2014, http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/asien/bangladesh/zusammenarbeit.html, eingesehen am 05.05.2014

¹⁸⁸ Vgl. O.V., 2014, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Asien/Bangladesch.html>, eingesehen am 05.05.2014

- Energieeffizienz und erneuerbare Energien
- Rechtsstaatlichkeit/Justiz und lokale Regierungsführung
- Gesundheit

Für das Jahr 2014 kommt neben den oben genannten Schwerpunkten noch die

- Anpassung an den Klimawandel in Städten hinzu.¹⁸⁹

Darüber hinaus unterstützt die GIZ, in Zusammenarbeit mit dem BMZ und anderen deutschen Durchführungsorganisationen, in allen Bereichen, die für eine nachhaltige Entwicklung von Nöten sind. Besonders das Thema **Umwelt** ist in dem häufig von Naturkatastrophen heimgesuchten Land von zentraler Bedeutung. Des Weiteren wird im Bereich **Infrastruktur** unterstützt sowie in der **sozialen Entwicklung**. Hier steht das Land auf Grund der ansteigenden Urbanisierung vor weiteren Herausforderungen. Auch im Bereich **Staat und Demokratie** wird in zahlreichen Projekten unterstützt; zum Beispiel im Bereich „Good Governance“. Ziel ist es die **Regierung zu dezentralisieren** und mehr auf lokaler Ebene auf die Bedürfnisse der Bevölkerung und Unternehmen einzugehen. In diesen Bereich fällt ebenfalls die **Bekämpfung der Korruption**. Dies sind nur einige Projektbereiche in denen Deutschland Bangladesch unterstützt um die Lage, des immer noch sehr armen Landes, insgesamt zu verbessern.¹⁹⁰

Es wird auf eine nachhaltige Entwicklung abgezielt, die sowohl von der Regierung ausgehen muss, aber auch die ansässigen Unternehmen müssen in die Verantwortung gezogen werden. Dies wird besonders deutlich, da sich am 24. April 2014 der Einsturz der Textilfabrik „Rana Plaza“ in Bangladesch jährte. Gewerkschaftern, Aktivisten und Experten der **Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)** in Genf, versuchten seit September 2013 über einen Hilfsfonds Gelder für die Opfer und deren Angehörige zu sammeln.

Besonders bei großen Unternehmen wie C&A, KIK oder Mango bat man um Hilfe. Diese stritten jedoch ab im Rana Plaza produziert haben zu lassen, bis Aktivisten und Reporter das Gegenteil bewiesen und schließlich alle Unternehmen einen Beitrag zum Fonds

¹⁸⁹ Vgl. Becker, T. 2013, <https://www.giz.de/de/weltweit/351.html>, eingesehen am 02.05.2014

¹⁹⁰ Vgl. O.V., 2014, <https://www.giz.de/de/weltweit/351.html>, eingesehen am 07.05.2014

stellten. Alle Unternehmen versuchten zur erst die Schuld von sich zuweisen und beharren nach wie vor darauf, von den Bedingungen nichts gewusst zu haben. Die ambitionierten Regierungspläne sind ein Zahnrädchen auf dem Weg zur Verbesserung, die produzierenden Unternehmen sind jedoch im gleichen Maße gefordert, für bessere Arbeitsbedingungen zu sorgen um so langfristig die Situation in Bangladesch und damit auch die wirtschaftliche Entwicklung zu verbessern und weiter voranzutreiben.¹⁹¹

Wie eben beschrieben, ist Deutschland sehr bemüht die Situation in Bangladesch zu verbessern, da die Bundesrepublik nach den USA der **zweitwichtigste Exportmarkt Bangladeschs** ist. Das Handelsvolumen wächst kontinuierlich an, wobei erwähnt werden muss, dass die im Jahr 2013 erwirtschafteten 4,87 Mrd. US-Dollar sehr einseitig verteilt sind. 4,3 Mrd. US-Dollar kommen dem Export nach Deutschland zu Gute und bloß 0,57 Mrd. US-Dollar gehen auf die Importe aus Deutschland zurück. Mit 94% nehmen die Textilien das dominierende Exportgut nach Deutschland ein. Umgekehrt importiert Bangladesch mit ca. 48% der Exporte Maschinen, gefolgt von chemischen (22 Prozent) und elektronischen Erzeugnissen (10 Prozent). Des Weiteren investiert Deutschland im hohen Maß in die Bereiche der Textilindustrie, Transport und Logistik sowie Baustoffe. In dem Zeitraum von 1972 – 2013 wurden dem Land 2,2 Mrd. Euro zur Verfügung gestellt. Für das Jahr 2012/2013 gewährte die Bundesrepublik 94 Mio. Euro sowie die erstmalige Gewährung eines Kredites zu günstigen Konditionen in Höhe von 45 Mio. Euro.¹⁹²

Um die Beziehungen zwischen den beiden Ländern weiter zu fördern, gab es in der 40-jährigen Geschichte regelmäßige Besuche. Zuletzt reiste der damalige Außenminister Westerwelle nach Dhaka, was eine weitere Intensivierung des wirtschaftlichen Austauschs im Fokus hatte. Umgekehrt reiste im Jahr 2011 Premierministerin Sheikh Hasina nach Berlin um die Beziehung zu festigen. Die deutsche Sprache und Kultur wird seit mehr als 50 Jahren über das Goethe Institut, mit jährlich mehr als 1000 Besuchern gefördert. Darüber hinaus wird der akademische Austausch über die DAAD (Deutscher Akademischer Austausch-Dienst) unterstützt. Hier werden in Verbindung mit anderen

¹⁹¹ Vgl. Faigle, P., Pauly, M., 2014, <http://www.zeit.de/wirtschaft/2014-04/rana-plaza-jahrestag-hilfsfonds>, eingesehen am 07.05.2014

¹⁹² Vgl. O.V. http://www.auswaertiges-amt.de/sid_6913CCD9A6D7C5198BE8D2EAC8D93825/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Bangladesch/Bilateral_node.html#doc347362bodyText2, eingesehen am 06.05.2014

Organisationen jährlich Stipendien vergeben, die die Bildung der Bangladeschis sowie den Austausch beider Länder bereichert – und dies mit Erfolg. Im Jahr 2012 beantragten über 1.000 Bangladeschis ein Visum um in Deutschland zu studieren. Die Bemühungen werden weiter von Erfolg gekrönt, für das Jahr 2013 gab es bereits über 3.000 Anmeldungen.¹⁹³

Bangladesch steht in vielen Bereichen noch vor großen Herausforderungen; die Unterstützung von Deutschland und anderen Ländern, sorgen jedoch für ein Umdenken in der Gesellschaft und bei der Regierung. Kontinuierlich hohe Wachstumszahlen sprechen bereits für das Potenzial Bangladeschs; in wie weit sich das Land noch weiter entwickelt bleibt abzuwarten.

8. Zusammenfassung

Global Sourcing hat sich in den vergangenen Jahren hinreichend entwickelt und wird im Zuge des weltweiten Wettbewerbs und dem damit verbundenen Kostendruck immer wichtiger für Unternehmen. Global Sourcing ist weitaus mehr als nur eine globale Beschaffung, es weist einen stark strategischen Fokus auf und muss in die Unternehmensstrategie integriert sein. Um langfristig am Markt erfolgreich zu sein und dem globalen Wettstreit standhalten zu können, ist es für Unternehmen essentiell, potenzielle Beschaffungsmärkte ausfindig zu machen und sie auf unternehmens- und branchenspezifischer Basis zu analysieren.

China ist der Beschaffungsmarkt schlechthin. Vor allem wenn es um Textilien und Bekleidungen geht, nimmt das Land eine überaus dominante Stellung ein und dies auch nicht ohne Grund. China hat in letzten Jahrzehnten und im Verlauf seines Wirtschaftsaufschwungs massiv in grundlegende Bereiche investiert. Allen voran die Infrastruktur ist mit anderen asiatischen Ländern nicht zu vergleichen und weist besonders in den Ballungszentren westliche Standards auf. Trotz eines autoritären Regierungsstils gilt die politische Lage als stabil. Auch in Sachen Technologie ist die VRC auf dem Vormarsch und entwickelt sich immer weiter. Dies sind alles Faktoren, die ein gutes Fun-

¹⁹³ Vgl. O.V. 2014, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Bangladesch/Bilateral_node.html#doc347362bodyText_1, eingesehen am 07.05.2014

dament für eine globale Beschaffung in China bilden. Besonders im sozialen und kulturellen Bereich hat China jedoch noch einiges an Arbeit vor sich. Auch die Umweltbedingungen im Land sind teils katastrophal; die Städte zählen zu den schmutzigsten weltweit. Dies und andere Dinge stellen China vor große Herausforderungen. Hierbei dürfen die steigenden Löhne, die aus dem Wirtschaftswachstum resultieren, nicht vernachlässigt werden. Unter Anbetracht dieser Tatsache verlagern bereits viele Firmen ihre Produktionsbetriebe in benachbarte Länder.

In der Textilbranche zieht es viele Firmen nach Bangladesch. Das Land gehört jedoch noch zu den ärmsten Ländern der Welt. Die politische Lage gilt als instabil und infrastrukturelle Probleme stellen die Logistik häufig vor Probleme. Auch in technologischer Hinsicht besteht ein Nachholbedarf, was nicht zuletzt auf dem Teufelskreis aus schlechtem Bildungssystem und hoher Armutsrate fundiert.

Da China mittlerweile eine breite Basis an Geschäftsfeldern hat und neben der Textil- und Bekleidungsindustrie auch zahlreiche andere Industrie- und Wirtschaftszweige im Reich der Mitte vertreten sind, gebührt dem Textilmarkt in China ein eigenes Unterkapitel. In Bangladesch hingegen ist die Wirtschaft stark auf die betrachtete Branche ausgerichtet, sodass ein Extrakapitel hier nicht von Nöten war.

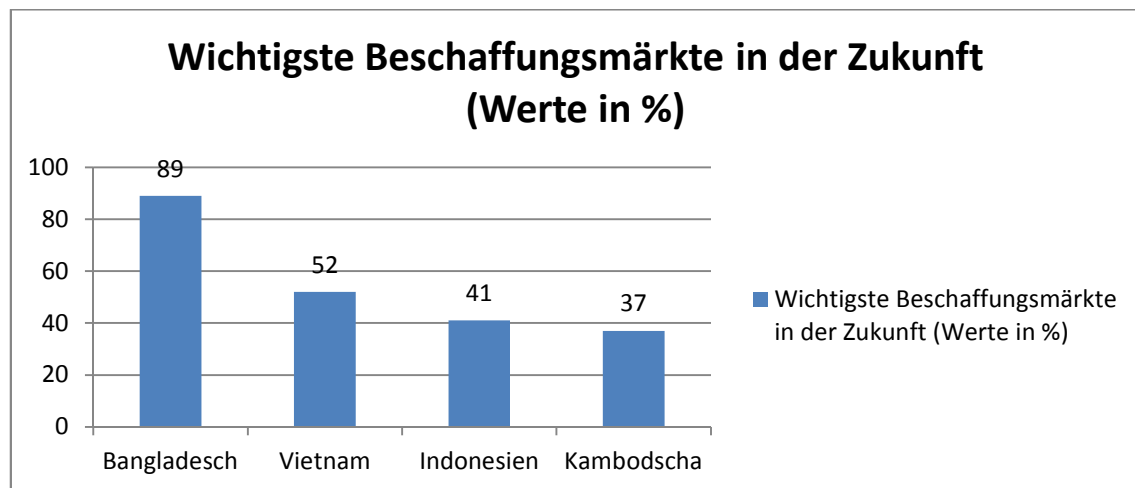
Nachdem die beiden Märkte China und Bangladesch auf Basis der Textil- und Bekleidungsbranche hinreichend verglichen wurden, soll die Tabellen 3 und 4 im Anhang für einen ganzheitlichen Überblick sorgen und die charakteristisch stärksten Merkmale zusammenfassen. Bei der Tabelle 3 handelt es sich um die wichtigsten Kennzahlen sowie ausgewählte Indexe. Bei der Tabelle 4 handelt es sich um eine SWOT-Analyse, die auf Basis der vorliegenden Arbeit erstellt wurde.

9. Fazit

Auch wenn viele Faktoren nach wie vor für China sprechen, sind andere Märkte bereits auf dem Vormarsch. Ähnlich wie damals zu Zeiten des Akronym „BRIC“ oder später „BRICS“ sind es heute die Next 11, denen eine glorreiche Zukunft sowie ein riesiges Wachstumspotenzial nachgesagt werden. Welches Land für ein Unternehmen interessant ist, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die zum Großteil in dieser Arbeit

thematisiert und verglichen wurden. Ein wichtiger Faktor ist die Branche in dem sich das Unternehmen befindet. Für die in dieser Arbeit betrachtete Textil- und Bekleidungsindustrie sind sich Experten einig; Bangladesch soll in den kommenden Jahren und Jahrzehnten **der Zukunftsmarkt für die Beschaffung von Textilien und Bekleidung** sein, wie Abb.18 unterstreicht.

Abb.18: Textilindustrie - Wichtigste Beschaffungsmärkte der Zukunft



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mc Kinsey,
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/246995/umfrage/wichtigste-beschaffungsmaerkte-der-textilindustrie-in-der-zukunft/>, eingesehen am 01.05.2014

Die Werte gehen auf eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey aus dem Jahre 2012 zurück, wonach Einkäufer von führenden Unternehmen in der Textilindustrie befragt wurden, was sie glauben, welcher Markt in der Zukunft für die Beschaffung von Textilien am attraktivsten sein wird. Demnach wurde Bangladesch mit knapp 90 % der Stimmen eindeutig für den wichtigsten Zukunftsmarkt erklärt. Ebenfalls die Ergebnisse aus dem dritten Kapitel und hier besonders die Wahl des zu beschaffenden Gutes sprechen für eine Global Sourcing Strategie in Bangladesch. Bei der Textilverarbeitung sind es häufig einfache Arbeiten wie Nähen, Sticken oder Stricken. Solch eine Art von Arbeit kann unter Beachtung der dimensionalen Lohnunterschiede zweifelsohne out-sourct werden. Neben diesem Ersparnis ist jedoch, wie wir gesehen haben, eine Vielzahl von Einflüssen zu beachten, die für Chancen und Risiken in einem Land sorgen.

Bangladesch ist aufgrund seiner geografischen Lage immer wieder Opfer verheerender Naturkatastrophen, die den Aufbau einer stabilen Infrastruktur verkomplizieren. Darüber hinaus herrscht eine hohe Armut in dem Land, sodass trotz ambitionierter Regierungspläne, die Menschen oft gezwungen sind, die Schule abzugeben um ihre Fami-

lien mit zu unterstützen. Die Kinder landen dann nicht selten in den ansässigen Textilfabriken, wo sie unter menschenunwürdigen Bedingungen arbeiten. Hier ist vor allem das Management der Unternehmen gefragt, die mehr Arbeit vor Ort leisten müssen. Im Besonderen Maße in den mittleren und oberen Managementebenen vor Ort. Die Aufseher und einheimischen Manager müssen sensibler geschult werden, wenn sich die Bedingungen nachhaltig ändern sollen.

Auf der anderen Seite bietet Bangladesch ein enormes Potenzial; demografisch wird das Land in den kommenden Jahren eine breite erwerbstätige Bevölkerung haben. Dies kurbelt im besonderen Maße die Binnennachfrage an und sorgt gleichzeitig dafür, dass der Regierung für weitere Reformen mehr Einnahmen zur Verfügung stehen. Auch wenn die Armutsbekämpfung in den vergangenen Jahrzehnten recht erfolgreich war, zählt Bangladesch immer noch zu den ärmsten Ländern der Welt, wie auch der Human Develop Index (HDI) von 0,5 beweist. China hat zum Vergleich einen Wert von 0,7 und Deutschland von über 0,9. Bangladesch kann dennoch auf sein konstantes Wachstum setzen, sodass es trotz der eben genannten Negativbeispiele in den kommenden Jahren und Jahrzehnten sich weiter entwickeln wird. Im Anbetracht der Tatsache, dass es bei einer Global Sourcing Strategie um eine langfristige Planung geht, ist Bangladesch als Beschaffungsmarkt unbedingt zu beachten.

Experten (darunter Unternehmensberater von McKinsey oder etwa Mitarbeiter der Otto Group oder German Fashion) sind sich einig. China wird nicht zuletzt aufgrund der bisherigen Marktmacht, sowie guter technologischer und infrastruktureller Gegebenheiten weiter der wichtigste Markt in Asien bleiben. Jedoch ist man sich auch einig, dass man sich von der Abhängigkeit Chinas entfernen möchte und so bietet Bangladesch trotz infrastruktureller Probleme und teils instabiler politischer Lage eine echte Alternative. Dem Land wird in den nächsten zehn Jahren eine Verdreifachung ihres Exports nachgesagt, sodass vor allem unter Beachtung der Früherkennung von Chancen in alternativen Märkten an Bangladesch kein Weg vorbei führt.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Vgl. O.V. 2012, [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=849091](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=849091), eingesehen am 29.05.2014

10. Literaturverzeichnis

Arnold, U. (2007): Praxishandbuch innovative Beschaffung, 1. Aufl. WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, 2007

Asokan/Reuters, S. (2013): „Nach Fabrik-Bränden, Höhere Mindestlöhne für Textilarbeiter in Bangladesh“, <http://www.stern.de/wirtschaft/news/nach-fabrik-braenden-hoehere-mindestloehne-fuer-textilarbeiter-in-bangladesh-2066049.html>, eingesehen am 30.04.2014

Barner, A. et al. (2011): Deutschland 2030 – Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung, Bundesverband der deutschen Industrie, Berlin, 2011, http://www.bdi.eu/download_content/Marketing/Deutschland_2030.pdf, eingesehen am 13.03.2014

Bea, F.X. / Haas, J. (2008): Strategisches Management, 5. Aufl., Lucius&Lucius Stuttgart, 2008

Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing Managements, München, 2001

Beckmann, K. (2010): Logistik, 2. Aufl., Rinteln, Merkur, 2010

Bode, A. et al. (2011): „Jahrbuch Logistik 2011; Logistikmarkt China: Chancen für Logistikdienstleister im Energiesektor“, Hrsg. Wolf-Kluthausen, H., Baecker + Häbel Satz und Druck GmbH, Willich, 2011

Bogaschewsky, R. (2007): Beschaffung vor dem Hintergrund der Globalisierung: Entwicklungen, Strukturen, Prozesse, Frankfurt am Main, 2007

Bogaschewsky, R. (2006): „Global Sourcing mit eTools“, http://www.supply-markets.com/Marktwahl/Downloads/eTools_im_Global_Sourcing1.pdf, eingesehen am 09.03.2014

Buchinger, E. (2010): „Total Cost of Ownership, mit erweitertem Ansatz“, http://www.global-sourcing-tools.de/tl_files/global_sourcing_tool/pics/newsunddownloads/TOCO-Artikel_in_Beschaffungsmanagement.pdf, S.16, eingesehen am 11.03.2014

Büsselberg, M. (2012): „TerraX - Das magische Siegel - Bernsteinhandel in der Bronzezeit“, <http://www.zdf.de/Terra-X/die-bernsteinstra%C3%9Fe-das-magische-siegel-24464914.html>, eingesehen am 11.03.2014

Britzelmaier, B., Yan, X. (2012): „Business in China“, Hrsg. Olfert, K., NWB Verlag, Herne, 2012

Bundesagentur für Arbeit (2014): „Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland, März 2014, Bundesagentur für Arbeit, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1239/umfrage/aktuelle-arbeitslosenquote-in-deutschland-monatsdurchschnittswerte/>, eingesehen am 21.04.2014

Coface Deutschland AG (2012): „Handbuch Länderrisiken 2012“, Hrsg. Coface Deutschland AG in Zusammenarbeit mit F.A.Z – Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt, 2012

CNNIC (2013): „31st Statistical Report on Internet Development in China“, China Internet Network Information Center, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/39482/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-in-china-seit-2005/>, eingesehen am 11.04.2014

Danhong, Z. (2011): „China - zehn Jahre in der WTO“ Hrsg. Deutsche Welle, 11.12.2011, <http://www.dw.de/china-zehn-jahre-in-der-wto/a-15578945-1>, eingesehen am 02.04.2014

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (2013): „Weltbevölkerung Mitte 2013“ <http://www.weltbevoelkerung.de/laenderdatenbank.html> (Stichwort: China), eingesehen am 31.03.2014

Eurostat (2014): „Arbeitslosenquote in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Dezember“, epp.eurostat.ec.europa.eu, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160142/umfrage/arbeitslosenquote-in-den-eu-laendern/>, eingesehen am 21.04.2014

eMarketer (2012): „Prognose zur Anzahl der Internetnutzer in China bis 2016“, emarketer.com, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/219915/umfrage/prognose-zur-anzahl-der-internetnutzer-in-china/>, eingesehen am 11.04.2014

Enfissi, P. (2009): „Aktuell Asia – Logistikmarkt, Chancen und Herausforderungen in Asien“ Ausgabe 03/2009, Hrsg und Verlag :The Aktuell Publishing Company, <http://www.asia-bridge.de/archiv/AAEB0309.pdf> eingesehen am 04.04.2013

Faigle, P., Pauly, M. (2014): „Textilindustrie: Die Schande von Rana Plaza“, Zeit-Online, Wirtschaft, <http://www.zeit.de/wirtschaft/2014-04/rana-plaza-jahrestag-hilfsfonds>, eingesehen am 07.05.2014

Feuchte, B., (2009): „Beschäftigte in der Globalisierungsfalle?“ Hrsg. Ahlers, E. et al, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden Baden, 2009

Fischhaber, A. (2011): Legendäre Reiseroute: Die Seidenstraße Marco Polos Märchenwelt, <http://www.sueddeutsche.de/reise/legendaere-reiseroute-die-seidenstrasse-marco-polos-maerchenwelt-1.1135394>, eingesehen am 11.03.2014

Günter, R.R. (2007): in Bogaschewsky, R. (2007): Beschaffung vor dem Hintergrund der Globalisierung: Entwicklungen, Strukturen, Prozesse, Frankfurt am Main, 2007

Göpfert, I., (2013): „Internationale Logistik in und zwischen unterschiedlichen Weltregionen“, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2013

Hartmann, H. (2007): Modernes Einkaufsmanagement, Global Sourcing – Methodenkompetenz- Risikomanagement, Gernsbach, Deutscher Betriebswirte Verlag, 2007

Heilmann, S. (2008): „Staat und Verwaltung-Anweisungen kommen von oben“, Hrsg. FAZ, 13.06.2008, <http://www.faz.net/aktuell/politik/china-spezial/politisches-system/staat-und-verwaltung-anweisungen-kommen-von-oben-1543611.html>, eingesehen am 02.04.2014

Hoffmann, M., Jacobs, T. (2010): „Focus Money, Ausgabe Nr.4, 2010 - Emerging Markets DIE NÄCHSTEN 11“, http://www.focus.de/finanzen/boerse/emerging-markets-die-naechsten-11_aid_472262.html, eingesehen am 01.04.2014

Institut für deutsche Wirtschaft Köln (2011): „Arbeitskosten in der Textilindustrie“ http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/106447/storage/iwm:image-zoom/file/2592970/01420503.jpg, eingesehen am 18.03.2014

IMF (2013): „World Economic Outlook Database April 2013, China; International Monetary Fund“, imf.org, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14560/umfrage/wachstum-des-bruttoinlandsprodukts-in-china/>, eingesehen am 01.04.2014

IMF (2013a): “World Economic Outlook Database April 2013 - China: Arbeitslosenquote von 2003 bis 2013”, International Monetary Fund, imf.org, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167111/umfrage/arbeitslosenquote-in-china/>, eingesehen am 21.04.2014

Kaufmann, L (2001): Internationales Beschaffungsmanagement: Gestaltung strategischer Gesamtsysteme und Management einzelner Transaktionen, 1. Aufl., Wiesbaden, Gabler, 2001

Kerkow, U., Martens, J. (2010): SWZ – ENTWICKLUNGSMOTOREN ODER TEURE AUSLAUFMODELLE DER GLOBALISIERUNG?, Hrsg. DGB Bildungswerk BUND, Global Policy Forum Europe, terre des hommes, Leppelt Grafik & Druck, Bonn, 2009, http://www.tdh.de/fileadmin/user_upload/inhalte/04_Was_wir_tun/Themen/Entwicklungspolitik_und_Kinder/Materialien_zum_Download/Sonderwirtschaftszonen.pdf, eingesehen am 28.04.2014

Klein, M (O.J.): „GATT“ Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: GATT, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54258/gatt-v5.html>, eingesehen am 27.03.2014

Krummer, S. et. al (2013): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 3. Aufl. München, 2013

- Krokowski, W. (2009):** „Qualitätssicherung bei der Beschaffung aus China“; „ Auszug aus: BME/Bogaschewsky, R.: BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 2: Einkaufen und Investieren in China“, CfSM – Centrum für Supply Management GmbH, 2009, http://www.supply-markets.com/downloads/Auszug_gps.pdf, eingesehen am 28.04.2014
- Lexas Information Network:** http://www.laenderdaten.de/geographie/flaeche_staaten.aspx
- Lorenz, A. (2013):** Spiegel Online, „Reformpläne für China: Markt und Macht“
<http://www.spiegel.de/politik/ausland/china-kp-sichert-ihre-macht-ab-statt-zu-reformieren-a-933214.html>, eingesehen am 19.04.2014
- Losse, B. (2011):** „Adam SmithUrvater der Ökonomie“, <http://www.wiwo.de/politik/konjunktur/adam-smith-urvater-der-oekonomie/5939410.html>, eingesehen am 17.03.2014
- Mattheis, P. (2012):** „China: Kaum Innovation trotz 1,6 Millionen Patente“ Wirtschaftswoche vom 22.08.2012, <http://www.wiwo.de/politik/ausland/china-kaum-innovation-trotz-1-6-millionen-patente/7040508.html>, eingesehen am 11.04.2014
- Ministry of Transport of China, (2012):** “COSCO Pacific Limited Annual Report 2011”,
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/159509/umfrage/top-10-haefen-in-china-nach-containerumschlag/>, eingesehen am 22.05.2014
- Niesmann, A. (2014):** „Sigmar Gabriel in ChinaWirtschaft? Alles toll! Menschenrechte? Mal sehen...“, Focus Online, Politik, Ausgabe 23.04.2014, http://www.focus.de/politik/ausland/sigmar-gabriel-in-china-wirtschaft-alles-toll-menschenrechte-mal-sehen_id_3794385.html, eingesehen am 24.04.2014
- O.V. (2014):** „Beziehungen zwischen der Volksrepublik China und Deutschland“, Auswärtiges Amt, Stand März 2014, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html, eingesehen am 24.04.2014
- O.V. (2014):** „Beziehungen zwischen Bangladesch und Deutschland“, Auswärtiges Amt, Stand März 2014, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Bangladesch/Bilateral_node.html, eingesehen am 02.05.2014
- O.V.(2014):** „Wirtschaftsentwicklung Bangladesch 2012/13“,
<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=979228.html?view=renderPrint>, eingesehen am 02.05.2014
- O.V. (2014):** Transparency International, <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>, eingesehen am 02.05.2014

- O.V. (2014):** „Neue IWF-Prognose für Weltwirtschaft / Eine zerbrechliche Erholung“, <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/iwf348.html>, eingesehen am 27.03.2014
- O.V. (2014):** „The World Factbook“, South Asia, Bangladesch, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2093rank.html?countryname=Bangladesh&countrycode=bg®ionCode=sas&rank=17#bg>, eingesehen am 05.05.2014
- O.V. (2013):** „China plant Reform der Umerziehungslager“, Süddeutsche.de, Politik, Ausgabe 07.01.2013, <http://www.sueddeutsche.de/politik/umstrittene-zwangsarbeit-china-plant-reform-der-umerziehungslager-1.1566500>, eingesehen am 23.04.2014
- O.V. (2013):** „China lockert Ein-Kind-Politik“, Süddeutsche.de, Politik, Ausgabe 28.12.2013, <http://www.sueddeutsche.de/politik/beschluesse-in-peking-china-lockert-ein-kind-politik-und-schafft-umerziehungslager-ab-1.1852203>, eingesehen am 23.04.2014
- O.V. (2013):** „Umweltschäden: 60 Prozent von Chinas Grundwasser ungenießbar“, Spiegel Online, Wissenschaft, <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/china-trinkwasser-und-boeden-sind-mit-schadstoffen-verseucht-a-965691.html>, eingesehen am 23.04.2014
- O.V. (2013):** „Auswärtiges Amt, China – ein Land mit vielen Gesichtern“ http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/RegionaleSchwerpunkte/Asien/China/Regionalschwerpunkt_China_node.html, eingesehen am 01.04.2013
- O.V. (2013):** „Yuan steigt auf Rekordhoch“, Handelsblatt, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/rohstoffe-devisen/devisen/chinesischer-hoehenflug-yuan-steigt-auf-rekordhoch/9195504.html>, eingesehen am 21.04.2014
- O.V. (2013):** http://www.spiegel.de/thema/volksrepublik_china/dossierarchiv-3.html, eingesehen am 02.04.2014
- O.V. (2013):** „Market Line - Country Profile Series: China In-depth PESTLE insights“
- O.V. (2013):** „Hafen Hamburg“, www.hafen-hamburg.de/content/containerumschlag-nach-kontinenten-2012, eingesehen am 22.05.2014
- O.V. (2012):** „Das Jahr Prognosen 2012 - Gibt es Alternativen zum Beschaffungsmarkt China?“, Textil-Wirtschaft 51 vom 22.12.2011 Seite 111, [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=849091](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=849091), eingesehen am 29.05.2014

- O.V. (2012):** „Logistikkosten in China belaufen sich auf 18 Prozent des BIP“, Verkehrsrundschau, <http://www.verkehrsrundschau.de/logistikkosten-in-china-belaufen-sich-auf-18-prozent-des-bip-1127986.html>, eingesehen am 11.04.2014
- O.V. (2011):** „China will Autobahnnetz beschleunigt ausbauen“, http://german.china.org.cn/china/2011-05/27/content_22657788.htm, eingesehen am 11.04.2014
- O.V. (2009):** „Beijing Pocket Guide“, Hrsg. Deutsche Handelskammer in China, Beijing, 2009, http://china.ahk.de/fileadmin/ahk_china/Dokumente/Publications/infoGuide_Beijing.pdf, eingesehen am 02.04.2014
- O.V.(2005):** „Das politische System Chinas“ Hrsg. Bundeszentrale für politische Bildung, 2005, <http://www.bpb.de/internationales/asien/china/44270/das-politische-system-chinas?p=all>, eingesehen am 02.04.2014
- O.V. (2004):** „Kooperationen für das Global Sourcing“, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/unausgeschoepftes-potenzial-von-kleinunternehmen-kooperationen-fuer-das-global-sourcing/2444534.html>, eingesehen am 11.03.2014
- O.V.: „World Vision – Zukunft der Kinder“, <http://www.worldvision.de/unsere-arbeit-wo-wir-arbeiten-bangladesch.php>, eingesehen am 30.04.2014
- O.V.:** www.fremdwort.de, „Suchbegriff: Säkularismus“, <http://www.fremdwort.de/suchen/bedeutung/S%C3%A4kularismus>, eingesehen am 28.04.2014
- O.V.:** „Local-Content-Politik“, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/local-content-politik/local-content-politik.htm>, eingesehen am 12.03.2014
- O.V.:** <http://www.jas.com/Countries/Germany/Documents/Flyers%20-%20China.pdf>, eingesehen am 02.06.2014
- O.V.:** „Außenhandelsquote“, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Aussenhandel/Handelskennzahlen/Aussenhandelsquote.html>, eingesehen am 27.03.2014
- O.V.:** „THE GEOGRAPHY OF TRANSPORT SYSTEMS“, <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/interstatemileage.html>, eingesehen am 11.04.2014
- O.V.:** „Best-Practice-Beispiel - Spot-Markt-Konzepte erfolgreich umsetzen“, http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26942802/Spot-Markt-Konzepte-erfolgreich-umsetzen/art_co_INSTANCE_0000/maximized/, eingesehen am 07.03.2014

O.V.: „Emerging Markets - aufstrebende Märkte“, <http://www.investor-verlag.de/boersenwissen/emerging-markets-aufstrebende-maerkte/>, eingesehen am 27.03.2014

O.V.: „TOCO2010 - Total Cost of Ownership-Tool“, <http://www.global-sourcing-tools.de/total-cost-of-ownership.html>, eingesehen am 11.03.2014

Porter, M. (2008): „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“ in Harvard Business Review, Januar 2008, <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>, eingesehen am 21.03.2014

Sander, L. (2013): „Textil-Mindestlohn in Bangladesch erhöht Billigmode für 50 Euro monatlich“, <http://www.taz.de/!128569/>, eingesehen am 30.04.2014

Saurenz, D. (2014): „Baumwolle – Comeback der Faserpflanze“, <http://www.wallstreet-online.de/nachricht/6710018-baumwolle-comeback-faserpflanze>, eingesehen am 28.04.2014

Statistisches Bundesamt; Eurostat, (2012): „Arbeitskosten je geleisteter Arbeitsstunde im Verarbeitenden Gewerbe der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Jahr 2012“, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/163183/umfrage/arbeitskosten-im-verarbeitenden-gewerbe-in-den-eu-laendern/>, eingesehen am 18.03.2014

Stiftung Weltbevölkerung (2014): <http://www.weltbevoelkerung.de/meta/whats-your-number.html>, eingesehen am 31.03.2014

Stocker, F. (2013): „Die Welt (Ausgabe 03.02.2013) - Chinesische Bombe platzt zwischen 2015 und 2020“, <http://www.welt.de/finanzen/article113340016/Chinesische-Bombe-platzt-zwischen-2015-und-2020.html>, eingesehen am 23.04.2013

Stocker, K. (2013): Management internationaler Finanz- und Währungsrisiken, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2013

Straube, F. et al (2007): Global Logistics – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele, Hamburg, Deutscher Verkehrs Verlag, 2007

Thommen, J.P. / Achleitner, A-K. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 6.Aufl., Wiesbaden, 2009

UNCTAD (2013): „Values and shares of merchandise exports and imports, annual, 1948-2012“, <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=101>, eingesehen am 31.03.2014

Vahrenkamp, R. (2007): Logistik – Management und Strategien, 6.Aufl., München, 2007

Weltbank (2014): „BIP pro Kopf (aktueller US-Dollar-Kurs)“

http://www.google.de/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=ny_gdp_pcap_cd&hl=de&dl=de&idim=country:DEU, eingesehen am 01.04.2014

Wong, E. (2013): „Air Pollution Linked to 1.2 Million Premature Deaths in China“ New York Times, World, Asia Pacific, http://www.nytimes.com/2013/04/02/world/asia/air-pollution-linked-to-1-2-million-deaths-in-china.html?hp&_r=1&, eingesehen am 23.04.2014

WTO (2013): „Time Series on international trade“,

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37013/umfrage/ranking-der-top-20-exportlaender-weltweit/>, eingesehen am 31.03.2014

Worldbank (2014): „Data, by Country: China, Bangladesh, Germany“,

<http://data.worldbank.org/country/>, eingesehen am 29.04.2014

Zingel, H. (2009): „Das Grundkonzept der PESTEL-Analyse“, <http://www.bwl24.net/pdf/20090510.pdf>, eingesehen am 26.03.2014

Zingel, W-P. (2013): „Handbuch – Sozialpolitiken der Welt“ Hrsg. Porsche Ludwig, W. et al, LIT VERLAG Dr. W. Hopf, Berlin, 2013

11. Anhang

Abb.19: Five Forces nach Porter

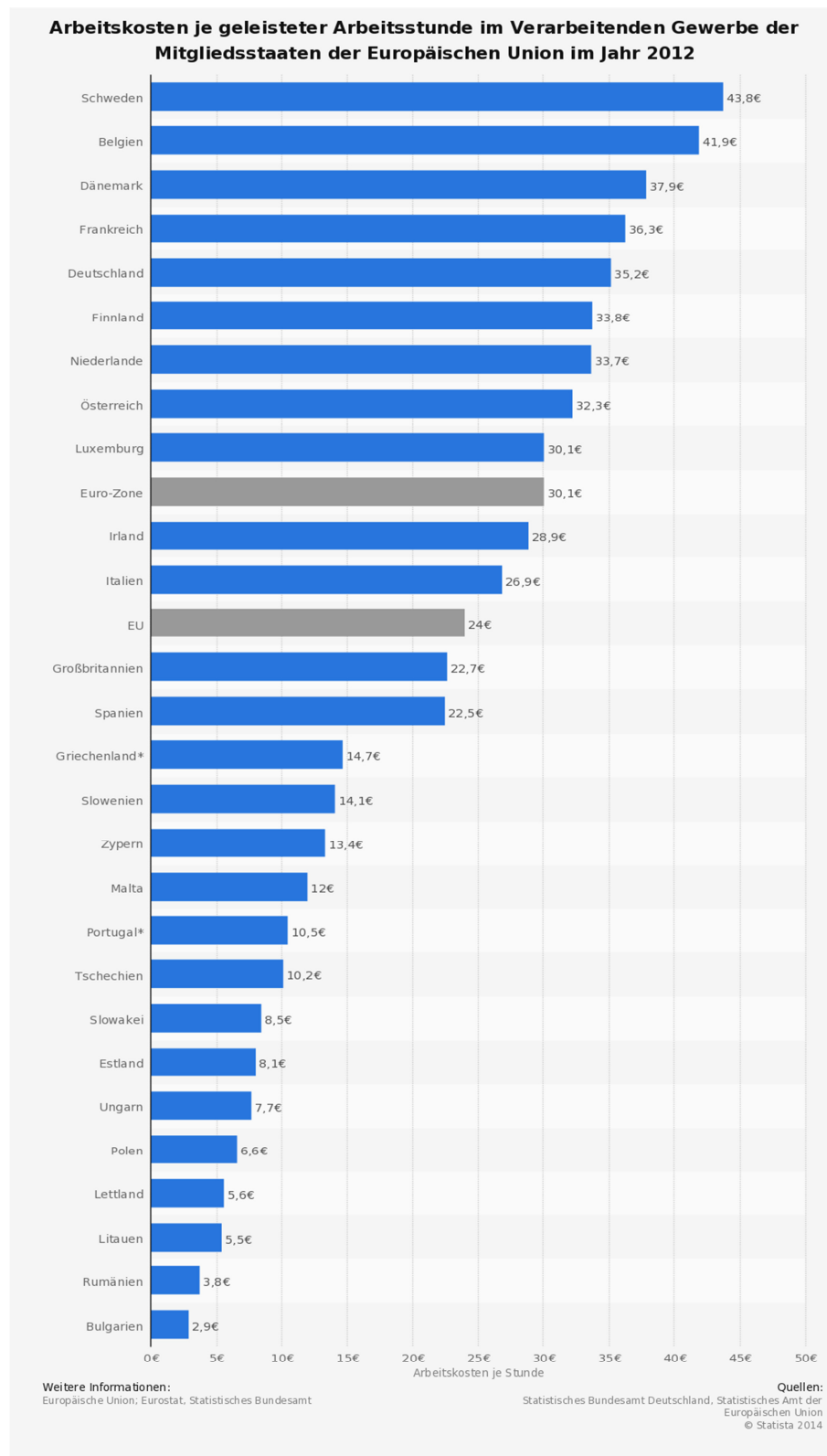
The Five Forces That Shape Industry Competition



from "The Five Competitive Forces That Shape Strategy" by
Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, January 2008

Quelle: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>, eingesehen am 21.03.2014

Abb.20: Arbeitskosten im Verarbeiteten Gewerbe der Europäischen Union



Quelle: Statistisches Bundesamt; Eurostat, 2012,
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/163183/umfrage/arbeitskosten-im-verarbeitenden-gewerbe-in-den-eu-laendern/>, eingesehen am 18.03.2014

Abb.21: Arbeitskosten in der Textilindustrie



Quelle: Institut für deutsche Wirtschaft Köln, 2011,

<http://www.iwkoeln.de/storage/asset/106447/storage/iwm:image-zoom/file/2592970/01420503.jpg>,

eingesehen am 18.03.2014

Abb.22: Karte China



Quelle: <http://www.asien-auf-einen-blick.de/china-vr/index.php>, eingesehen am 26.05.2014

Abb.23: Karte Bangladesch



Quelle: <http://www.asien-auf-einen-blick.de/bangladesch/index.php>, eingesehen am 26.05.2014

Tab.3: Kennzahlen von China und Bangladesch im Vergleich

Kennzahl	Einheit	Jahr	China	Jahr	Bangladesch
BIP zu jeweiligen Preisen	Mrd. US-\$	2013	9.184,40	2013	141,3
BIP zu jeweiligen Preisen, je Einwohner	US-\$	2013	6.747,00	2013	904
Reale Veränderung des BIP	% zum Vorjahr	2013	7,70	2013	5,8
Inflation (Veränderung des VPI)	% zum Vorjahr	2013	2,60	2013	7,5
Bevölkerung	1 000	2012	1.350.695,00	2012	154.695,40
Zusammengefasste Geburtenziffer	Geburten je Frau	2012	1,66	2012	2,21
Durchschnittliche Lebenserwartung	Jahre	2012	75,00	2012	70,00
Ärztendichte	je 10 000 Einw.	2010	15,00	2011	4
Öffentliche Gesamtausgaben für Bildung	% des BIP	1999	1,90	2009	2,2
Studierende	je 100 000 Einw.	2012	2.413,00	2011	1.344
Erwerbslosenquote	%	2012	4,50	2012	4,50
Wareneinfuhr insgesamt	Mrd. US\$	2012	1.818,20	2013	33,90
Warenausfuhr insgesamt	Mrd. US\$	2012	2.048,80	2013	27,00
Internetnutzer	je 100 Einw.	2012	42,30	2012	6,30
Index	Bewertung	Jahr	China	Jahr	Bangladesch
Human Develop Index (HDI)	0= low; 1= high	2012	0,70	2012	0,52
Logistic Performance Index (LPI)	1= low; 5= high	2010	3,49	2010	2,74
Corruption Perception Index (CPI)	Plätze von 1 - 177	2013	Platz 80	2013	Platz 136

Quelle: Eigene Darstellung auf Datenbasis von

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Asien/>,
<http://data.worldbank.org/country/>, <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte>,
<http://countryeconomy.com/hdi/>, <http://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ>

Tab.4: SWOT-Analyse zu den Märkten China und Bangladesch

China		Bangladesch	
Stärken	Chancen	Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> -Politisch stabil -Freihandelszonen -Überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum -Wachsender Binnenkonsum -Hohe Investitionsausgaben -Ambitionierte Regierungspläne -Größter Markt der Welt -geringe Umweltauflagen -gute Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> -Starker Infrastrukturausbau -dadurch effiziente Logistik -Steigende Löhne fördern Binnenmarkt sowie Importe aus Deutschland -Schrittweise Konvertibilität der Währung 	<ul style="list-style-type: none"> -Positive demografische Entwicklung -Konstant hohes Wirtschaftswachstum -Niedrige Löhne -Niedrige Umweltauflagen 	<ul style="list-style-type: none"> -Weitere Wirtschaftszweige mit Schiffsbau und Aquafarming -Erwerbstätige Bevölkerung wächst -Abhängigkeit zur Textilindustrie -Exportzonen -Ausbau wichtigster Handelsroute (Dhaka - Chittangong) -Intensive Regierungsbemühungen
Schwächen	Risiken	Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> -Autoritäres Regime -Steigende Löhne -Hohe Staatsquote -Schwierige Informationsbeschaffung -Hohe Bürokratische Hürden -Korruption -Intransparente Fiskalpolitik -Wohlstandsgefälle -Negative demografische Entwicklung -Sprachliche und kulturelle Unterschiede 	<ul style="list-style-type: none"> -Umweltauflagen werden verschärft -Steigende Löhne schwächen Gewinnmargen -Wohlstandsgfälle kann zu Unruhen führen -Demografische Entwicklung sorgt für zunehmend ältere Bevölkerung -Sprach- und Kulturbarrieren sorgen häufig für Missverständnisse -Einseitige Kreditvergabe lähmt Entwicklungschancen der Unternehmen -Unzureichende Sozialsysteme -Steigende Rohstoffpreise -Urbanisierungsproblem 	<ul style="list-style-type: none"> -Unzureichendes Bildungssystem -Aufgrund geografische Lage häufig von Naturkatastrophen heimgesucht -Unzureichendes Bildungs- und Sozialsystem -schlechte Infrastruktur -Schlechte Stromversorgung -Rohstoffabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> -Politische Unruhen beeinträchtigen Wirtschaft und Sozialleben -Hohe Armutsrate sorgt für Unruhen -Abhängigkeit zur Textilindustrie -Urbanisierung -Korruption -Naturkatastrophen

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der herausgearbeiteten Ergebnisse aus Kapitel 6 und 7

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum

Tim Bude